

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE INDIVIDUAL DO LÍDER
ORGANIZACIONAL DA METALÚRGICA ATRA E DO SINDICATO DAS
INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DO
PARANÁ (SINDIMETAL-PR)
- ESTUDO DE CASO -**

AUTORA: SANDRA CRISTINA GAPSKI

**CURITIBA
2002**

SANDRA CRISTINA GAPSKI

**PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE INDIVIDUAL DO LÍDER
ORGANIZACIONAL DA METALÚRGICA ATRA E DO SINDICATO DAS
INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DO
PARANÁ (SINDIMETAL-PR)
- ESTUDO DE CASO -**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov.

**CURITIBA
2002**

“A identidade aparece, através da história do pensamento ocidental, com o caráter da unidade. Mas esta unidade não é absolutamente o vazio daquilo que, em si mesmo desprovido de relações, persiste na monótona uniformidade.”

Heidegger, em O Princípio da Identidade, 1957

Dedico

Ao meus queridos pais, Bernardo e Marli,
Ao meu marido Reginaldo ,
E à minha irmã Carla.

A vocês...
cujo exemplo e inspiração me fazem sonhar...
cujo apoio e incentivo me fazem aceitar os desafios...
cujo sorriso de orgulho me fazem persistir...

Dedico este trabalho a vocês...
que são a razão da minha existência e o sentido da minha vida...

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Sérgio Bulgacov pela orientação coerente, consistente e serena que desenvolveu ao longo do processo de elaboração do projeto de pesquisa e da dissertação e pela confiança que depositou no meu potencial.

Ao Elcio José Rimi pelo exemplo, inspiração, convivência, e especialmente pela disponibilidade e coragem de fazer parte de um estudo atípico como este, no qual ele se configurou como personagem principal. Espero que a construção do conhecimento resultante desta pesquisa possa retribuir, ao menos em parte, a sua dedicação e o seu exemplo de vida, possibilitando que a sua história seja um modelo a ser seguido e um incentivo aos futuros líderes que ainda estão adormecidos.

Ao corpo docente do Programa de Mestrado em Administração da UFPR pela formação recebida e pelo privilégio da convivência com mestres cujo conhecimento acadêmico e engajamento com a academia nos enobrece e nos enche de orgulho.

Especiais aos professores doutores Clóvis L. Machado-da-Silva, José Henrique de Faria, Yara Bulgacov e Sonia Calado pelas sábias contribuições efetuadas ao longo do projeto e na defesa da dissertação, as quais possibilitaram maior consistência teórica ao meu trabalho.

À Metalúrgica Atra e ao Sindimetal por terem me acolhido, facilitando o desenvolvimento do meu trabalho e possibilitando uma coleta de dados que foi fundamental ao desenvolvimento da pesquisa.

Especiais a: Gilson Cordeiro, Cleise Vilela, Neiva Schneider, José Guillon, Alcidino Tigrinho, Vitor Hogan, Edgard C. Gonçalves, Ricardo Zapala Wetter, Telmo Bradasch e Luciana Rocha Lopes pela rica e essencial colaboração que me ofereceram ao aceitar participar das entrevistas, dispondo do seu tempo e compartilhando comigo suas percepções.

Aos colegas de turma pela convivência sempre muito solidária e agradável e pela possibilidade de compartilhamento de conhecimentos.

À minha família pela compreensão, apoio e paciência que tiveram comigo ao longo destes trinta longos e produtivos meses.

À Célia Pliska e Carla Gapski pela valiosa contribuição no desenvolvimento das transcrições e ao Prof. Dr. Agostinho Baldin, pela disponibilidade e pelas sábias considerações efetuadas na correção da pesquisa.

Aos colegas: Luciana Valore, Miriam Pan, Norma Zandoná, Eliana Venturi, José Ivan de Paula Prohmann, Rony Ahlfeldt, Alexandre D. Rosa, Ronaldo Hofmeister; a todos os meus alunos e ex-alunos; e a aqueles que acreditaram na minha competência, torceram por mim, e se orgulharam do meu trabalho.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
1.1	Formulação do Problema	09
1.2	Definição dos Objetivos da Pesquisa	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos	10
1.3	Justificativa Teórica e Prática	11
1.4	Estrutura de Pesquisa	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	16
2.1	Identidade	16
2.1.2	Identidade como fenômeno social	23
2.2	Liderança	41
2.2.1	Liderança como Administração do Sentido	50
2.3	Identidade e Liderança	81
3	METODOLOGIA	83
3.1	Especificação do Problema	83
3.2	Perguntas de Pesquisa	83
3.3	Categorias Analíticas de Estudo	84
3.4	Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas	84
3.5	Delimitação e Design da Pesquisa	88
3.5.1	Delineamento de Pesquisa	88
3.5.2	Organizações Estudadas	90
3.5.3	Coleta e Tratamento de Dados	90
3.5.3.1	Dados Primários	91
3.5.3.2	Dados Secundários	92
3.5.3.3	Tratamento de Dados	93
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	95
4.1	Metalúrgica Atra	95
4.2	Sindimetal-Pr Sindicato das Industrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná	97
4.3	Elcio J. Rimi - Presidente da Metalúrgica Atra e do Sindimetal-Pr	100
4.3.1	Identidade- identificação, superação e negação- Análise das entrevistas efetuadas com o Elcio	100
4.3.2	Identidade – identificação, superação e negação – Análise das demais entrevistas	124
4.3.3	Liderança – percepção da realidade, comunicação, autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia, sociabilidade e valores pessoais	138
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	157
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	165
7	ANEXOS	175
7.1	Roteiro para entrevista com o presidente da empresa	175
7.2	Roteiro para entrevista com os demais gerentes	178

1 INTRODUÇÃO

Diante da diversidade de olhares que se voltam à análise organizacional e da busca por compreensão completa e coerente, faz-se necessário retomar essa dimensão muitas vezes esquecida: a dimensão subjetiva das organizações. Este estudo tem como objetivo compreender parte da relação entre sujeito e organização, isto é, compreender a construção da identidade individual do líder através da sua inserção no processo social e organizacional.

As características do mundo contemporâneo globalizado trazem à tona a questão da identidade. A revolução da tecnologia da informação e a reestruturação do capitalismo introduziram nova forma de sociedade, e com isso moldam e são moldadas pelas novas tendências da identidade. Estas características criam novos espaços para os atores sociais (Castells, 1999).

A sociedade pós-industrial descrita por De Masi (2000, p. 45) gera impactos profundos na identidade individual, gerando uma multidão de indivíduos iguais e narcísicos. Não há como separar o desenvolvimento pessoal e a transformação social, assim como não é possível separar a crise de identidade na vida individual e a crise contemporânea no desenvolvimento histórico, porque ambas ajudam a definir uma à outra e estão estreitamente relacionadas entre si (Erikson, 1987). As possibilidades de diferentes configurações de identidade estão relacionadas com as diferentes configurações da ordem social (Ciampa, 1997).

A velha questão – Quem sou eu? – tem acompanhado toda a história da humanidade, intrigando tanto as pessoas comuns, no seu cotidiano, como mobilizando pesquisadores das mais diversas áreas da ciência. É uma questão aparentemente simples, mas que tem sido problematizada como a questão central da identidade.

A crise atual solicita liderança em cada nível da sociedade e em todas as organizações que a formam. Sem liderança, é difícil ver como se pode moldar um futuro mais desejável para a nação ou para o mundo. A ausência ou falta de

efetividade na liderança implica a ausência de visão, uma sociedade sem sonhos; na melhor das hipóteses, isto resultará na manutenção do *status quo*, e na pior, a desintegração da sociedade por falta de propósito e coesão (Bennis e Nanus, 1988).

Escolher o líder como o sujeito desta pesquisa pode parecer, a princípio, escolha comum, uma vez que tantos outros já se têm dedicado à exploração das descobertas a respeito do mesmo tema. No entanto, esta escolha assume proporções incalculáveis quando o desafio é justamente ultrapassar as fronteiras das teorias já desgastadas e buscar aprofundar a compreensão da liderança sob o ponto de vista da interação entre as pessoas no interior das organizações, através do modelo de administração do sentido.

Esse desafio se complementa na medida em que o estudo da liderança se entrelaça ao estudo da identidade individual - compreendida aqui como fenômeno social, um processo, uma metamorfose - resgatando questões de nível individual, inter-relacional, organizacional e social, de interesse de diversas ciências em busca de análises que possam complementar e aumentar o escopo do entendimento de uma nova sociedade e, em conseqüência, uma nova organização e um novo indivíduo.

1.1 Formulação do Problema

A partir das considerações teórico-empíricas e metodológicas descritas nas seções seguintes, o presente estudo visa responder ao seguinte problema de pesquisa:

COMO OCORRE O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE INDIVIDUAL DO LÍDER ORGANIZACIONAL DA METALÚRGICA ATRA E DO SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DO PARANÁ (SINDIMETAL-PR)?

1.2 Definição dos Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar como ocorre o processo de construção da identidade individual do líder organizacional da Metalúrgica Atra e do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Paraná (Sindimetal-PR).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a liderança exercida pelo líder das organizações em estudo, verificando a sua aproximação com o modelo teórico da administração do sentido;
- caracterizar o processo de construção da identidade individual do líder das organizações em estudo, identificando:
 - como o indivíduo se representa enquanto liderança;
 - como seus seguidores o representam enquanto líder;
- identificar a relação entre os processos sociais e organizacionais de cada um dos ambientes estudados e a construção da identidade do líder;
- identificar a relação entre os processo de identidade e de liderança.

1.3 Justificativa Teórica e Prática

O resgate da subjetividade e da dimensão humana nas organizações, e a busca pela compreensão das relações entre indivíduos e organizações, tornam-se um desafio imperativo ao entendimento do funcionamento dos processos sociais, organizacionais, grupais e individuais.

Compreende-se, pois, que todo ser humano constrói-se nas suas relações sociais e também nas suas relações de trabalho. Deste modo, esta pesquisa busca contribuir para o aprofundamento do estudo da liderança e da identidade individual, resgatando tanto a sua dimensão subjetiva, quanto a sua dimensão social. Este estudo tenta identificar o papel das organizações e das relações sociais que nela ocorrem no processo de construção da identidade individual do líder, procurando compreender o sujeito inserido nas organizações.

O tema deste trabalho constitui-se particular interesse não só das ciências sociais, mas principalmente da psicologia social, em função do aprofundamento da compreensão da relação entre indivíduo e seu meio social.

O interesse pelo aprofundamento do estudo da liderança justifica-se pelo fato de que, embora tenham sido feitas inúmeras investigações empíricas sobre este tema ao longo dos anos, não existe entendimento claro e inequívoco quanto ao que distingue líderes de não líderes. Isto significa que jamais tantos estudiosos, teóricos e profissionais trabalharam durante tanto tempo para dizer tão pouco. Obviamente, existem interpretações múltiplas de liderança, cada qual proporcionando um pouco de discernimento, mas cada uma continuando como uma explicação incompleta, muitas vezes inadequada, e algumas vezes discordantes entre si (Bennis e Nanus, 1988).

A literatura sobre liderança é composta de infindáveis definições, incontáveis artigos e intermináveis polêmicas (Kets de Vries, 1997). A liderança é um dos fenômenos mais observados e menos compreendidos sobre a terra (Burns, 1978). E é exatamente essa configuração do estudo da liderança que gera

paradoxo: de um lado, o fascínio, e de outro a complexidade dos incontáveis aspectos a serem considerados. Não existe um só enfoque que seja capaz de conter todo o significado do tema.

Portanto, a investigação da grande quantidade de estudos e teorias sobre liderança permite identificar que, embora todos falem a respeito de um mesmo assunto, cada qual tem destacado um aspecto diferente a respeito do contexto e do processo em si mesmo (Bergamini, 1994). Desse modo, o presente estudo se preocupa em entender a liderança enquanto processo individual, respaldado pela compreensão da construção da identidade individual do líder e enquanto processo social, respaldado pela compreensão do líder inserido em contexto social e sendo constituído pelas suas relações sociais, suas identificações com o meio e com as pessoas que o cercam. Busca-se, portanto, por meio deste estudo, favorecer a compreensão da ligação estreita que existe entre estes dois complexos e fundamentais temas das ciências sociais: liderança e identidade.

Sobre a questão da identidade também são infindáveis as publicações sobre o tema e abrangem perspectivas claramente distintas, mas a compreensão da identidade enquanto processo tem sido escassa. E é justamente este o caminho escolhido pelo presente estudo: compreender a identidade como construção através de interações sociais, caracterizando-a, não como algo estático, como na maioria das pesquisas, mas como metamorfose.

A identidade, assim como a liderança constitui um tema amplo e complexo. Esta amplitude se revela nos diversos campos teóricos que empregam o termo e entre correntes dentro de cada um desses campos. A identidade individual tem sido foco de pesquisa principalmente da psicologia e da antropologia. A identidade organizacional tem sido alvo de crescente interesse, muito embora sejam raros os trabalhos que se preocupam em desenvolver tipologias e quadros de referência; no Brasil, poucos têm abordado o tema (Caldas e Wood Jr., 1997). “Identidade” tornou-se, no uso popular e científico, um termo que, alternadamente, circunscreve algo tão vasto e, à primeira vista, tão óbvio que a exigência de uma definição seria algo trivial. No entanto, outras vezes, este termo designa algo tão limitado para fins de medição que o significado global se perde e poderia perfeitamente chamar-se outra

coisa. A conceitualização de identidade conduziu também a uma série de investigações válidas que, se não tornaram mais claro o que é identidade, provaram sua utilidade para a psicologia social (Erikson, 1987). No estudo da identidade, muitas áreas permanecem inexploradas, como a discussão de uma identidade interior no âmbito do grupo e da organização (Caldas e Wood Jr., 1997). O presente trabalho propõe-se, portanto, a preencher parte do vazio deixado pelo estudo da identidade individual inserido num contexto organizacional. Com isto, busca-se ampliar o diálogo sobre as relações entre os níveis individuais e organizacionais.

Do ponto de vista prático, o panorama de transformações organizacionais e ambientais contemporâneas consolida fenômenos como: a) o isolamento dos indivíduos na sociedade moderna, b) o enfraquecimento dos vínculos sociais, inclusive das relações entre empresa e funcionários; c) a perda de fundamentos através do esfacelamento da religião, da moral, da ética, do sagrado; d) a fragilização das bases identitárias, concretizadas através da perda do apoio das identificações sustentadas pela história e pela tradição, perda das mediações entre o psicoafetivo e o social, que eram feitas especialmente pela família, perda da relação de apoio nos pais, considerando a decadência do casamento e das relações afetivas de longo prazo (Davel e Machado, 2001; Freitas, 1999).

Estes fenômenos todos contribuem para a desintegração das identidades pessoais. O panorama delineado remete à configuração de crise nas sociedades contemporâneas, a qual é produzida pela crise identificatória, ao mesmo tempo que é por ela reproduzida e agravada (Castoriadis, 1991; Freitas, 1999). Constata-se atualmente a inexistência de um núcleo de identidade importante e sólido (Freitas, 1999). Estas constatações tornam ainda mais importantes e urgentes o propósito de aprofundar o estudo da identidade individual num contexto social, organizacional. No entanto, a escolha do líder como o sujeito a ser estudado para a finalidade desta pesquisa também possui justificativa prática, além dos fundamentos teóricos já percorridos.

As mudanças constantes e profundas que fazem parte da realidade social atual exigem um novo estilo de liderança. É preciso repensar a liderança, portanto, tanto em suas bases teóricas, quanto na sua aplicação. As organizações modernas

estão sedentas por novos líderes e não apenas aqueles que tenham um título ou uma posição formal de poder, mas pessoas de visão que sejam capazes de inspirar os outros a fazer parte das mudanças e transformações necessárias (Renesch, 1994).

Algumas das teorias clássicas sobre liderança já não explicam mais o fenômeno. Portanto, 'personalidade de liderança', 'estilo de liderança', 'traços de liderança' não existem, não havendo concordância absoluta dos estudiosos do tema sobre as principais características dos líderes modernos (Drucker, 1996).

A escolha do caso estudado nesta pesquisa ocorreu por meio da identificação de um líder empresarial e comunitário que fosse reconhecido e legitimado pela sociedade local de Curitiba e da Região Metropolitana. Neste estudo de caso são apresentados e discutidos os dados levantados em duas organizações: a Metalúrgica Atra e o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Paraná (Sindimetal-PR). Esta peculiaridade se deve ao fato de que o líder escolhido é proprietário e presidente da Metalúrgica Atra e também presidente do Sindimetal-PR, exercendo em ambos papéis de liderança. Deste modo as duas instituições exercem papéis fundamentais para a construção da sua identidade, o que contribuiu para a riqueza e para a consolidação das discussões aqui apresentadas.

Assim, a escolha deste estudo de caso deve-se à possibilidade de compreender os temas escolhidos e a relação entre eles, isto é, à possibilidade de caracterizar a liderança exercida pelo líder das duas organizações, caracterizar o processo de construção da identidade individual desse líder e identificar a relação entre os processos organizacionais desses dois ambientes estudados e a construção da identidade do líder, identificando, portanto, a relação entre os processos de identidade e liderança.

1.4 Estrutura da Pesquisa

Para atingir os objetivos propostos, este trabalho está estruturado em cinco capítulos: **1.** Introdução; **2.** Fundamentação Teórico-Empírica; **3.** Metodologia; **4.** Análise e Interpretação dos dados; **5.** Conclusões e Recomendações.

O primeiro capítulo contém uma introdução ao tema, a apresentação do problema e dos objetivos da pesquisa, as justificativas teóricas e práticas e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo contém as teorias e conceitos que embasam a pesquisa. Os principais conceitos incluem: a. Identidade Individual; e b. Liderança.

Os procedimentos metodológicos são apresentados no terceiro capítulo: especificação do problema, perguntas de pesquisas, categorias analíticas de estudo, definições constitutivas e operacionais, delimitação e design da pesquisa. No quarto capítulo faz-se uma análise da construção da identidade individual do líder estudado e caracteriza-se a liderança exercida por ele. No quinto capítulo estão as conclusões e recomendações. No sexto capítulo, **6.** Referências Bibliográficas e no sétimo, **7.** Anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Identidade

Nas ciências sociais, a noção psicanalítica de identidade individual foi provavelmente a primeira e a mais influente utilização do conceito. Freud utilizou a expressão “identidade interior” referindo-se a “obscuras forças emocionais”, e relacionando-a com o *ego*. Este pode ser considerado o ponto de partida para a diversidade na utilização futura do termo (Caldas e Wood, 1997). O termo identidade deriva dos vocábulos latinos *idem* e *identitas*, ambos significando “o mesmo” e do vocábulo *entitas*, o qual significa entidade. Portanto, ao combinar estas raízes, identidade poderia significar “a mesma coisa”.

Os conceitos de *identidade*, *self* e *ego* têm relação estreita; por isso, cabe destacar aqui a distinção entre estes. Pode-se compreender a identidade na medida em que esta refere-se a um conteúdo ou propriedade, enquanto o *self* pode representar a entidade que a incorpora. O *ego* é vocábulo latino equivalente a “eu”, e é definido como a concepção que a pessoa faz de si mesma. Para a psicanálise, o *ego* é instância que recebe influência direta do mundo externo, por intermédio do sistema perceptivo consciente, e procura aplicar a influência do mundo externo ao *id* e às tendências deste, esforçando-se por substituir o princípio de prazer, que reina irrestritamente no *id*, pelo princípio de realidade. Para o *ego*, a percepção desempenha o papel que no *id* cabe ao instinto. O *ego* representa o que pode ser chamado de razão e senso comum, em contraste com o *id*, que contém as paixões. O *superego* é outra instância psíquica que se confronta com o *ego*. O *superego* tem origem em dois fatores altamente importantes, um de natureza biológica e outro de natureza histórica. O *superego* representa as características mais importantes do desenvolvimento tanto do indivíduo quanto da espécie; em verdade, dando expressão permanente à influência dos pais, ela perpetua a existência dos fatores a que deve sua origem. O *superego* é o representante das relações que os sujeitos estabelecem com seus pais. As normas e regras que regem esta relação são

internalizadas, transformando-se na instância crítica, na consciência pessoal (Freud, 1980).

O conceito de *ego* foi posteriormente expandido dentro e além dos limites da psicanálise, a partir do trabalho de Freud. De acordo com Erikson (1987, p. 19), Freud utilizou uma única vez o termo “identidade” com a conotação que está sendo dada neste trabalho, em discurso proferido perante a sociedade de B’nai B’rith, em Viena em 1926, descrevendo o seu vínculo com o judaísmo, numa acepção fundamentalmente étnica: “(...) muitas coisas permaneceram à tona para tornar irresistível a atração do Judaísmo (...) muitas forças emocionais obscuras tanto mais poderosas quanto menos podiam ser expressas em palavras, assim como uma nítida consciência de identidade íntima, a segura intimidade de uma construção mental comum.”

O conceito psicanalítico de identidade foi amplamente popularizado por meio dos trabalhos desenvolvidos por Erik Erikson durante a Segunda Guerra Mundial. A partir da observação sobre seus pacientes de guerra afirma: “A maioria de nossos pacientes, (...) através das contingências da guerra, tinha perdido a noção de identidade pessoal e de continuidade histórica” (Erikson, 1987). Este autor conferiu à noção de identidade individual o sentido de unicidade e continuidade, caracterizando-a como um processo localizado no indivíduo, e também no núcleo central da sua cultura coletiva. Erikson (1987, p. 21) descreve o processo da identidade como:

“Em termos psicológicos, a formação da identidade emprega um processo de reflexão e observação simultâneas, um processo que ocorre em todos os níveis do funcionamento mental, pelo qual o indivíduo se julga a si próprio à luz daquilo que percebe ser a maneira como os outros o julgam, em comparação com eles próprios e com uma tipologia que é significativa para eles. (...) Este processo é, em sua maior parte, inconsciente, exceto quando as condições internas e as circunstâncias externas se combinam para agravar uma dolorosa ou eufórica ‘consciência de identidade’”.

Para este autor, a identidade está sempre evoluindo, sendo processo de crescente diferenciação, tornando-se mais abrangente na medida em que o

indivíduo ganha cada vez mais consciência das outras pessoas que são significativas para ele.

Esta conotação da identidade ao mesmo tempo diferencia o indivíduo dos demais e o torna similar a membros da mesma classe. Entendendo o conceito de identidade individual também através da sua expressão social, foi possível estender a utilização do termo identidade a entidades plurais, como grupos étnicos, organizações, nações, etc. (Caldas e Wood, 1997).

Ainda dentro da corrente psicanalítica, Dejours (1994) compreende a identidade como processo social, relacionando-a com o trabalho e o sofrimento. Este autor retoma a primeira concepção de sofrimento como característica dos estados mentais que se situam entre dois extremos: de um lado a saúde mental, o bem-estar psíquico; e de outro, a doença mental descompensada. Entre estes dois extremos, estaria o sofrimento. Outro conceito importante refere-se às defesas. O indivíduo desenvolve defesas que lhe permitem não descompensar ao vivenciar o sofrimento. As estratégias coletivas de defesa podem ser entendidas como defesas construídas e sustentadas coletivamente pelos trabalhadores, marcadas pelas exigências reais do trabalho.

A normalidade não supõe a ausência de sofrimento. Na verdade é preciso compreender o conceito de normalidade com sofrimento, o qual é resultado conquistado mediante luta feroz entre as exigências do trabalho e a ameaça da desestabilização psíquica e somática. O sofrimento é singular, sempre individual e único. Da perspectiva da psicodinâmica do trabalho, o sofrimento preexiste ao encontro com a situação do trabalho, pois parte-se da concepção psicanalítica de que a identidade permanece sempre inacabada. O sofrimento de uma pessoa é herdeiro do sofrimento de seus pais. O sofrimento também é expectativa, na medida em que direciona o sujeito para o mundo, na esperança de encontrar alívio e quietude. O autor refere-se à expectativa com relação à auto-realização, ou seja, para ultrapassar os obstáculos que os pais não conseguiram fazê-lo transpor. O sofrimento é também um drama, o qual assume a forma de uma luta pela conquista da identidade no campo social (Dejours, 1994).

A visão de Dejours (1994) é complementar à de Erikson (1987), para quem o indivíduo julga a si próprio com base na percepção sobre a forma como os outros o julgam. Pois para Dejours (1994), o sujeito não constrói sua identidade somente a partir de si próprio; ele necessita do olhar, do julgamento do outro. A conquista da identidade faz-se em dois registros: no amor, como construção da identidade no campo erótico; e no trabalho, através do acesso à construção da identidade no campo social.

O reconhecimento da identidade do sujeito no campo social não é direto, depende de um julgamento sobre a relação do sujeito com o real, por meio do trabalho. O não-reconhecimento dessa relação do sujeito com o trabalho, da relação *ego-real*, é perigosa para a identidade, pois pode levar à loucura. A loucura pode ser concebida como uma alienação mental, através da qual o sujeito perde sua relação com o real e, além disso, ninguém o compreende. A alienação social, na qual o sujeito conserva sua relação legítima com o real, não é reconhecida pelo outro. O real mostra-se à pessoa essencialmente pela distância entre a organização prescrita do trabalho e a organização real do trabalho. Todo trabalho implica grande quantidade de ajustes, angústias, sofrimentos e injustiças freqüentes, porém muitas vezes, é invisível. O ajustamento da organização do trabalho para construir a organização real do trabalho pressupõe a mobilização do zelo individual, da inteligência, da imaginação, da iniciativa. O comprometimento, a cooperação do indivíduo só pode manter-se através de um duplo reconhecimento: reconhecimento no sentido de admitir a contribuição da pessoa e reconhecimento no sentido de gratidão. O reconhecimento da contribuição das pessoas à organização do trabalho e o reconhecimento das transgressões necessárias para que a empresa funcione chocam-se com as resistências dos profissionais, que se defendem contra o seu próprio sofrimento (Dejours, 1994).

O indivíduo defende-se do sofrimento através das estratégias defensivas. Estas estratégias assumem diversas formas, chegando à defesa pelo descomprometimento e pela desmobilização, voltando-se individualmente à esfera privada. O individualismo é o resultado da decepção ou da desesperança. A organização do trabalho é sempre atravessada por contradições, sendo impossível resolver definitivamente as questões colocadas. “O trabalho é sempre tencionado

entre, de um lado, o sofrimento e as estratégias defensivas e, de outro a viabilidade das condições de intercompreensão" (Dejours, 1994).

Byington (1985, p.81) estudou a identidade a partir do referencial da Psicologia Analítica de Jung, trazendo como principal contribuição à compreensão do fenômeno da identidade o questionamento quanto à sua inter-relação com o tempo. Pois, se a questão temporal não for levada em consideração, existe a tendência de entender a identidade somente como fenômeno estático, reduzindo intensamente a sua conceituação e impedindo que nela se inclua a transformação. Por isso, traz à tona a dificuldade de conceituar a identidade na sua inter-relação com as polaridades: permanente-efêmero e aparente-latente, pois a identidade constitui ao mesmo tempo os dois pólos destas polaridades. "A identidade é ao mesmo tempo efêmera e permanente, o que é um paradoxo para a consciência. Não é possível reduzir a identidade às suas características estáticas, pois isto seria o equivalente a aprisioná-las num de seus aspectos e amputar a sua relação com o todo" (Byington, 1995).

A percepção de Byington (1995), embora esteja localizada no âmbito da Psicologia Analítica, é complementar ao conceito de Erikson (1987), para quem a identidade envolve um processo contínuo de evolução e diferenciação; e ao conceito de Dejours (1994), para quem a identidade permanece sempre inacabada.

Caldas e Wood (1997, p.11) elaboraram um quadro conceitual a partir da sobreposição de duas dimensões: **a.** a dimensão do objeto focal e **b.** a dimensão da observação. A primeira dimensão distingue perspectivas existentes sobre identidade através da diferenciação do objeto sobre o qual o conceito é utilizado. A segunda dimensão distingue conceitos de identidade formulados a partir de diferentes níveis de observação. Assim, a combinação dessas duas dimensões resultou num quadro conceitual que combina quatro objetos focais – indivíduo, grupo, organização e humanidade – e quatro níveis de observação – identidade interior (ou *self*), comportamento, autopercepção e imagem.

A partir dessas dimensões, é possível identificar as principais correntes existentes no estudo da identidade:

1. A primeira corrente reúne os estudos pioneiros de identidade individual de Erikson, com sua origem psicanalítica, e com a influência do conceito freudiano de *ego*.
2. A segunda abrange diversos estudos clássicos e contemporâneos em Psicologia Social que se referem à identidade como autoconceito, ou relacionam identidade individual com identidade grupal, principalmente através do conceito de identificação, tendo como principais representantes Strauss e Goffman.
3. A terceira corrente reúne as concepções mais clássicas de identidade do âmbito organizacional, a partir do trabalho pioneiro de Albert e Whetten. Estes autores sugeriram que a organização também possui uma identidade ou um “caráter central”. Estes autores propõem três critérios para definir a identidade de uma organização. Esta compreenderia as crenças compartilhadas pelos seus membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização.
4. A quarta corrente tem origem nos estudos de identidade organizacional realizados no final dos anos 80 e início dos anos 90, a partir de conceitos de Psicologia Social. Possuem em comum a idéia de identidade organizacional como uma função da forma pela qual a organização percebe a si mesma. É relevante também a ligação que o grupo faz entre identidade no terreno organizacional e no campo da Psicologia Social. Essas pesquisas incluem a discussão da relação entre identificação organizacional e autoconceito individual; e a análise da relação entre imagem do grupo ou da organização com a identificação do indivíduo no grupo.
5. A quinta corrente discute o conceito de identidade organizacional de forma mais instrumental, dentro da esfera da “imagem corporativa”. O foco é a compreensão de como a organização administra sua imagem externa e como tal imagem a afeta. Alguns autores analisam de modo crítico a manipulação da imagem e da identidade corporativa.
6. Compreende as pesquisas que discutem conceitos de identidade em nível macro, ligado às nações ou à humanidade. Uma tendência parece levar a

questionamentos sobre a efetiva existência e sobre a natureza de um *self* humano.

A primeira corrente fala do conceito de identidade ligado à unicidade e continuidade, como sendo um processo localizado no indivíduo, porém influenciado pelo seu meio e pela sua cultura, como os estudos de Erikson já citados. Na segunda corrente, tanto os estudos clássicos quanto os contemporâneos tendem a entender a identidade como um fenômeno social, que deriva dos significados que os indivíduos atribuem à sua interação com múltiplos grupos sociais durante sua vida. Os estudos que seguem a linha da identificação sustentam que parte significativa da identidade do indivíduo é definida pelo grupo ao qual ele pertence. Isto significa que a forma e o nível de pertença do indivíduo com relação a um grupo social molda seu autoconceito. Outra vertente da Psicologia Social sustenta que a identidade do indivíduo está também relacionada ao grau de identificação que os membros têm com a organização. Outros autores, como Kramer e Brewer, argumentam que a identidade não é um atributo que só os indivíduos possuem, mas também grupos podem possuir. De qualquer modo, todas estas perspectivas entendem a identidade como um atributo sócio-cognitivo. (Caldas e Wood, 1997).

Na terceira corrente, encontram-se também trabalhos mais recentes que procuram rever o conceito tradicional de identidade organizacional, apresentando modelos alternativos ou complementares. A característica principal deste grupo é o vínculo do conceito de identidade com o campo organizacional. A quinta e a sexta correntes têm-se desenvolvido paralelamente à quarta corrente. Existe um pressuposto essencial que fundamenta e/ou norteia todas as definições constantes nas correntes de pensamento descritas anteriormente, que diz respeito à noção de identidade como algo central, distintivo e duradouro (Caldas e Wood, 1997).

Atualmente, a “identidade individual é freqüentemente vista como um cabide de personagens, um vazio preenchido pelo bombardeio de imagens produzidas pela cultura de massa” (Caldas e Wood, 1997). Portanto, ela não é mais vista como uma entidade autônoma, estática e duradoura, mas como um processo de construção, uma atividade humana que é mediada pelo uso da linguagem e ligada à socialização

do indivíduo através da interação simbólica com o meio. Nesta perspectiva, a origem da identidade individual está ligada à comunidade, à cultura, às instituições.

2.1.2 Identidade como fenômeno social

A partir do quadro teórico descrito, este trabalho irá aprofundar-se na segunda corrente, contrapondo os principais autores que compreendem a identidade como um fenômeno social.

Castells (1999), através de uma abordagem sociológica, relaciona a questão da identidade com o estudo da sociedade moderna. Destaca que o mundo, a sociedade e a vida das pessoas estão sendo moldados pelas tendências conflitantes da globalização e da identidade. Este autor identifica o avanço de expressões poderosas de identidade coletiva que desafiam a globalização e o cosmopolitismo em função da singularidade cultural e do controle das pessoas sobre sua própria vida e ambiente.

Deste modo, o processo de construção da identidade pode estar relacionado ao autoconhecimento, o qual consiste invariavelmente em uma construção, não importa o quanto possa parecer uma descoberta – nunca está totalmente dissociado da necessidade de ser conhecido pelos outros. Castells (1999, p.23) entende o conceito de identidade como a fonte de significado e experiência de um povo: “No que diz respeito a atores sociais, entendo por identidade o processo de construção de significado com base num atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o(s) qual(is) prevalece(m) sobre outras fontes de significado.”

O conceito de Castells (1999) sobre identidade se aproxima da formulação de identidade proposta por Erikson (1987) e por Dejours (1994), pois estes dois últimos autores também compreendem a identidade como uma construção e também destacam a importância da percepção dos outros para esta construção. No

entanto, por utilizar um enfoque sociológico, Castells centra a sua principal preocupação na compreensão da identidade coletiva e não na individual.

Dentro da segunda corrente descrita por Caldas e Wood (1997)¹, este estudo irá abordar os estudos de Goffman e Ciampa, nos quais serão baseadas as categorias analíticas.

Goffman e Ciampa estão entre os principais estudiosos da identidade individual e ambos entendem a identidade como um fenômeno social. Para Ciampa (1997) este fenômeno deriva dos significados que os indivíduos atribuem à sua interação com múltiplos grupos sociais durante sua vida.

Goffman utiliza a metáfora da ação teatral para expor seu entendimento acerca da identidade. Ciampa (1997) relaciona o conceito de identidade com o termo “personagem”, fazendo referência ao contexto cênico, comparando a vida individual com a história que se passa em uma trama na TV, ou em uma narrativa. Este personagem está inserido em uma história, na qual ele também é o autor. Portanto, todas as pessoas são personagens de histórias que são criadas por elas mesmas. Assim há uma autoria coletiva da história, fazendo com que a identidade de um personagem constitua a de outro e vice-versa, existindo através da interação.

Aparentemente, a identidade se apresenta como um traço estático que define o ser, podendo ser entendida como a “mesmidade de pensar e ser” (Ciampa, 1993; 1997). No entanto, é possível identificar as mais diversas combinações para configurar a identidade como uma totalidade. Uma totalidade contraditória, múltipla, mutável, no entanto una. O indivíduo se constitui como numa unidade de contrários, sendo uno na multiplicidade e na mudança.

No início da história de um indivíduo, a identidade assume a forma de um nome próprio. A família é o primeiro grupo social do qual o indivíduo faz parte, sendo ela que dá o nome ao filho. Assim, o nome (prenome) diferencia o indivíduo dos seus familiares e o último nome (sobrenome) o iguala a eles. No entanto, o nome

¹ Descrita na página 14 deste trabalho.

não é a identidade, é uma representação dela. Cada nome completo indica um indivíduo particular, como a unidade do singular (indicada pelo prenome) e do geral (indicada pelo sobrenome). A identidade, que inicialmente assume a forma de um nome próprio, vai aos poucos, adotando outras formas de predicções, principalmente através de papéis. Estes papéis podem ser designados como personagens. E os personagens se constituem através da atividade. Portanto a noção de papel, de personagem está ligada à categoria atividade. A identidade pode ser vista, através desta perspectiva, como a articulação entre a diferença e a igualdade. Ela ao mesmo tempo separa e diferencia o indivíduo dos demais, tornando-o singular e por outro lado o assimila, o iguala aos seus semelhantes. Assim, a identidade assume a forma de um personagem (Ciampa, 1993; 1997).

Goffman (1985) aborda a questão da identidade através do conceito de representação de papéis, resgatando o significado da palavra “pessoa”, que em sua acepção primeira quer dizer máscara. Segundo este autor, todo indivíduo está sempre e em todo lugar, mais ou menos conscientemente, representando um papel, sendo através destes papéis que é possível conhecer os outros e a si próprio. Identifica dois extremos que podem caracterizar a representação de papéis: o indivíduo pode estar convencido do seu ato ou ser cínico a respeito dele.

Castells (1999) afirma que possa haver múltiplas identidades num ator social ou indivíduo, no entanto acredita que esta pluralidade seja fonte de tensão e contradição tanto na auto-representação, quanto na ação social. Distingue identidade de papéis: papéis são definidos por normas estruturadas pelas instituições e organizações da sociedade. A importância relativa desses papéis no ato de influenciar o comportamento das pessoas depende de acordos entre os indivíduos e essas instituições.

Segundo Castells (1999), identidades constituem fontes de significado para os próprios atores, são por eles originadas e construídas por meio de um processo de individuação. Este autor destaca que a identidade também pode ser formada a partir de instituições dominantes, mas somente assumem tal condição quando, e somente quando, os atores sociais as internalizam, construindo seu significado com base nesta internalização. Algumas autodefinições até podem coincidir com papéis

sociais; contudo as identidades são fontes mais importantes de significado do que papéis, por causa do processo de autoconstrução e individuação que envolvem.

A noção de que a identidade é constituída pelos papéis ou personagens que o indivíduo assume ao longo da vida (Ciampa, 1993, 1997) é concordante com a concepção de Goffman e diversa da concepção de Castells. O primeiro autor também aborda a questão da identidade através do conceito de representação de papéis. No entanto Castells (1999) distingue identidade de papéis: para este autor os papéis são definidos por normas estruturadas pelas instituições e organizações da sociedade, relacionando que identidades organizam significados, e papéis organizam funções.

Retomando o conceito de Ciampa, identifica-se que as pessoas vão, sucessivamente, se diferenciando e se igualando conforme os vários grupos sociais do qual faz parte. O conhecimento de si é dado pelo reconhecimento recíproco dos indivíduos identificados através de determinados grupos sociais que existem objetivamente, portanto a identidade é constituída pelos diversos grupos dos quais se faz parte (Ciampa, 1997)

Neste ponto novamente, há concordâncias e discordâncias. Goffman (1987), assim como Ciampa, consideram que é possível identificar que o indivíduo mostra uma faceta diferente de si mesmo a cada um dos diversos grupos de que faz parte, indicando que cada um tem tantas individualidades sociais diferentes, quantos são os grupos distintos cuja opinião lhe interessa. No entanto, para Castells (1999), pela sua concepção diferenciada de papéis, a identidade não é composta por uma diversidade de papéis e personagens, mas acredita que possa haver múltiplas identidades num ator social ou indivíduo, ressaltando que esta pluralidade normalmente é fonte de tensão e contradição tanto na auto-representação, quanto na ação social.

Violante (1985, p. 144) também concebe a identidade como ponto de intersecção entre o indivíduo e a estrutura social. Sendo assim, a identidade de um indivíduo está sempre referenciada à de outro indivíduo e a um grupo do qual fazem parte, isto é, a identidade de um indivíduo define-se não por si só (como se fosse uma entidade fechada e única), mas na sua relação com outras identidades

marcada por semelhanças, diferenças e oposições. Com isso, a identidade é aquilo que individualiza o sujeito, ao mesmo tempo que o socializa; é aquilo que o diferencia e o torna um igual.

A identificação é um processo fundamental para a compreensão da identidade, assim como destacam Davel, Machado e Grave (2001, p. 4). Compreende-se o processo de identificação como reconhecer (eu sou), demonstra afinidade, atração, resultando num processo de internalização (eu acredito) e de incorporação de crenças, valores, atitudes, num processo de emulação (Pratt, 1998; Ashforth, 1989). Esta concepção é concordante com a visão de Ciampa, confirmando a noção de que o eu vai se conformando pelas interações vividas. “Nas identificações adquiridas o outro entra na composição do si mesmo (...) A identidade é feita dessas identificações com valores, normas, idéias, modelos, heróis, nos quais a pessoa, a comunidade se reconhecem (Ricoeur, 1991)”.

A identificação também é discutida por Dejours, Goffman e Erikson. Para o primeiro autor, este processo é fundamental porque o sujeito não constrói sua identidade somente a partir de si próprio; ele necessita também do olhar, do julgamento do outro. Para Goffman, os papéis representados pelo indivíduos só adquirem algum significado à medida que recebem o reconhecimento da “platéia”. Erikson também destaca a importância do processo de identificação, afirmando que o indivíduo se julga a si próprio à luz daquilo que percebe ser a maneira como os outros o julgam.

Castells (1999) não aborda especificamente o processo de identificação, mas descreve a individuação, como sendo o processo pelo qual a identidade é construída e originada através de fontes de significado. É através da noção dos processos de auto-contrução e individuação que estão envolvidos na identidade, que, na visão deste autor, algumas definições podem coincidir com papéis sociais; no entanto as identidades são fontes mais importantes de significado do que papéis.

Davel, Machado e Grave (2001, p. 4) concordam com Ciampa ao afirmarem que a identidade não é fixa e imutável, destacando que existe uma multiplicidade de pessoas em cada indivíduo. O sujeito é resultado de uma pluralidade de pessoas com as quais ele se identifica ao longo da vida (Maffesoli, 1998). A identidade dos

indivíduos é uma síntese de múltiplas identificações que ocorrem ao longo da vida, em função de sua vinculação a diferentes grupos sociais, sendo ilimitadas as possibilidades de identificação (Placer, 1998).

Entretanto, a identidade assim entendida não pode ser confundida apenas como uma manifestação da substância que é expressa ou indicada pela identidade individual, não devendo ser considerada como imutável. Pelo contrário, esta identificação ocorre pela ação, pela prática, pois os grupos só existem objetivamente através das relações que seus membros estabelecem entre si e com o meio, isto é, pela sua prática. Para Ciampa (1993, p. 137), o personagem se constitui pela sua atividade, portanto, o homem não é algo; o homem é o que ele faz. O fazer é sempre atividade no mundo, em relação com outros. Portanto, o personagem aparece como atividade e como relação.

Codo (1997), da mesma forma que Ciampa, afirma que o homem produz sua própria existência, portanto produz a si mesmo, através do seu relacionamento com os outros, produzindo e sendo produzido pelo outro. Para esse autor, o que o homem é está determinado por sua atividade, pois os indivíduos têm necessidade de entrar em uma relação ativa com o mundo exterior; para existir devem atuar, e ao fazê-lo, modificam o mundo e são por ele modificados também. Assim, é possível afirmar que é a relação prática do homem com a natureza, sua atividade que o constitui, e no trabalho produtivo este caráter de determinação da prática aparece de forma ainda mais clara.

A realidade é sempre movimento, é transformação. Todavia, a metamorfose pode parecer como não-metamorfose, como não-movimento, como não-transformação. É preciso, então, como sugere Ciampa (1993, p. 150), considerar a não-metamorfose, pois há sempre a pressuposição de uma identidade, sempre uma identidade é pressuposta. A identidade é conhecida através dos personagens do sujeito, os quais vão se engendrando uns aos outros pelo agir e pelo dizer. Assim, à medida que vão se constituindo os personagens, constituem também um universo de significados que os constitui.

Um conceito importante utilizado na teoria desenvolvida por Goffman (1987, p. 36) é o de realização dramática que consiste na atividade do indivíduo que deve

conter sinais que acentuam e configuram de modo enfático fatos confirmatórios, tornando a atividade significativa para os outros. O problema de dramatizar o próprio trabalho é que muitas vezes ele não expressa o significado desejado. Assim, muitas vezes os indivíduos se encontram em face do dilema: expressão *versus* ação.

Goffman (1987) explica que existe um processo de socialização na representação, na medida em que esta é moldada e modificada para se ajustar à compreensão e às expectativas da sociedade em que é apresentada. Existe também uma tendência de os atores oferecerem a seus observadores uma impressão que é idealizada de várias maneiras diferentes. Se um indivíduo tem de dar expressão a padrões ideais na representação, então terá de abandonar ou esconder ações que não sejam compatíveis com eles. Os indivíduos freqüentemente alimentam a impressão de que a prática regular que estão representando no momento é a sua única prática ou, pelo menos a mais essencial. E a platéia muitas vezes admite que o personagem projetado diante dela é tudo o que há no indivíduo que executa a representação. Assim, é possível identificar que o indivíduo mostra uma faceta diferente de si mesmo a cada um dos diversos grupos que faz parte, indicando que cada um tem tantas individualidades sociais diferentes, quantos são os grupos distintos cuja opinião lhe interessa.

Segundo Goffman (1987), este tipo de incumbência do papel que o indivíduo desempenha gera uma segregação do auditório, o que significa que o indivíduo irá garantir que aqueles diante dos quais desempenha um de seus papéis não serão as mesmas pessoas para as quais representará um outro papel num ambiente diferente. Este autor entende o relacionamento social comum montado como uma cena teatral, resultado da troca de ações, oposições e respostas conclusivas dramaticamente distendidas. Assim, para este autor, uma posição ou um lugar social não são coisas materiais que são possuídas e, em seguida, exibidas. “São um modelo de conduta apropriada, coerente, adequada e bem articulada. Representado com facilidade ou falta de jeito, com consciência ou não, com malícia ou boa-fé, nem por isso deixa de ser algo que deva ser encenado e retratado e que precise ser realizado”.

A compreensão de Goffman (1987) a respeito da identidade individual sugere que, quando um indivíduo se apresenta diante de outros, consciente ou inconscientemente, projeta uma definição da situação, da qual uma parte importante é o conceito de si mesmo. Quando acontece algo expressamente incompatível com esta impressão criada, conseqüências significativas são simultaneamente sentidas em três níveis da realidade social: através da ruptura na personalidade, na interação social e na estrutura social. Na interação social, a ruptura pode acontecer quando a situação deixa de ser definida, e as posições anteriores tornam-se insustentáveis, deixando que os participantes sintam a falsidade que pode estar presente na situação. Na estrutura social, a platéia tende a aceitar a personalidade projetada pelo ator durante qualquer representação comum como representante responsável pelo grupo ou pela instituição. Na personalidade, o indivíduo pode envolver profundamente o seu eu em sua identificação com um determinado papel, instituição ou grupo, e em seu conceito de si mesmo como alguém que não rompe a interação social ou desaponta as unidades sociais que dependem dessa interação. Quando ocorre uma ruptura, verifica-se que as concepções de si mesmo em torno das quais foi construída sua personalidade podem ficar desacreditadas.

Ao ouvir um indivíduo contar a sua história pessoal, destaca Ciampa (1993, p. 155), é possível distinguir uma autoria coletiva da história – da qual todos são co-autores – história que todos os personagens montam; e de outro lado há uma autoria individual, uma invenção assinada, que é daquele personagem chamado autor. O ator, que exerce uma atividade, só existe como personagem. Na verdade “são múltiplos personagens que ora se conservam, ora se sucedem, ora coexistem, ora se alternam. Estas diferentes maneiras de estruturar os personagens indicam como que modos de produção da identidade. (...) São maneiras possíveis da e uma identidade se estruturar” (Ciampa, 1993). A identidade é entendida, então, como a articulação de vários personagens, constituindo e constituída por uma história pessoal. Portanto, identidade é história. Assim, segundo Ciampa (1993), enquanto atores, as pessoas estão sempre em busca de novos personagens. Quando os novos não são possíveis, repetem-se os mesmos, e quando se tornam impossíveis tanto novos como velhos personagens, o ator caminha para a morte, simbólica ou biológica.

É possível identificar que Goffman (1987) e Ciampa (1993) concordam que o indivíduo possa representar papéis distintos conforme os diversos grupos dos quais faz parte. No entanto, Goffman enfatiza a necessidade de o indivíduo reconhecer a situação e a platéia e conformar a sua atitude, o seu personagem conforme as exigências que lhe são impostas. Já em Ciampa, este processo não seria questionado como que dotado de falsidade, pelo contrário, os opostos, as contradições constituem o indivíduo, o qual irá desempenhar diferentes personagens de acordo com a sua relação mútua com o ambiente.

O termo “representação” é utilizado por Goffman (1985, p. 29) para referir-se a “toda atividade de um indivíduo que se passa num período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que tem sobre estes alguma influência”. Dentro deste contexto, define outros dois importantes elementos para a compreensão da representação: fachada e cenário. Fachada refere-se ao equipamento expressivo de tipo padronizado, intencional ou inconscientemente empregado pelo indivíduo durante a sua representação, consistindo no cenário pessoal. Cenário refere-se às partes cênicas de equipamento expressivo, compreendendo a mobília, a decoração, a disposição física e outros elementos do pano de fundo.

Goffman (1987) descreve a fachada pessoal incluindo neste conceito: vestuário, sexo, linguagem, idade, expressões faciais, gestos, etc., podendo ser dividida em aparência e maneira. A aparência está relacionada aos estímulos que funcionam no momento de revelar o *status* social do ator, podendo indicar, por exemplo, se ele está desempenhando uma atividade formal ou informal, de trabalho ou recreação. A maneira está relacionada aos estímulos que funcionam para informar sobre o papel de interação que o ator espera desempenhar na situação, podendo indicar uma maneira arrogante, agressiva ou humilde, por exemplo. Em geral, espera-se haver compatibilidade entre a aparência e a maneira. Uma determinada fachada social tende a se tornar institucionalizada em termos das expectativas estereotipadas abstratas às quais dá lugar, e tende a receber um sentido e uma estabilidade, conforme prevê Goffman (1987). A fachada torna-se uma “representação coletiva” e um fato.

Assim como Goffman (1985), também Ciampa (1997, p. 65) utiliza a noção de representação no seu estudo sobre identidade, no entanto com conotação diferente. A representação é o ponto de partida para a compreensão da identidade, mas esta é considerada também como processo de produção, de tal forma que a identidade passa a ser entendida como o próprio processo de identificação. Existem dois aspectos que podem identificar um indivíduo: 1. de um lado o conjunto de elementos biológicos, psicológicos e sociais; 2. e de outro a representação desse indivíduo, uma espécie de duplicação simbólica que expressa a identidade do mesmo. Essa representação existe antes mesmo de o indivíduo nascer, e posteriormente, ela é interiorizada por ele. Na medida em que é pressuposta a identificação de uma criança como filho, os comportamentos ocorrem, caracterizando a relação paterno-filial. Desta forma, a identidade do filho é consequência das relações que se dão, e de outro lado, é condição destas relações. Portanto, pode-se compreender que a identidade pressuposta é “re-posta” a cada momento, através de um contínuo processo de identificação.

O indivíduo como ser social é um ser-posto, pois desde que determinada identificação existe, lhe é dada uma identidade. Assim, a posição de si o identifica, discriminando-o como dotado de certos atributos que lhe dão uma identidade considerada atemporal. “A re-posição da identidade deixa de ser vista como uma sucessão temporal, passando a ser vista como simples manifestação de um ser idêntico a si mesmo na sua permanência e estabilidade”.(Ciampa, 1997).

Pode-se afirmar que o indivíduo se apresenta como um representante de si mesmo, pois em cada momento da sua existência, manifesta-se uma parte dele, embora nunca se possa comparecer frente aos outros apenas como portador de um único papel, mas como um personagem. O ser humano se transforma, inevitavelmente. Conforme observa Ciampa (1993, p. 165) alguns, à custa de muito trabalho protelam certas transformações, tentam continuar sendo o que chegaram a ser num momento de sua vida, sem perceber que talvez estão se transformando numa cópia daquilo que já foram. É o trabalho de re-posição que sustenta a mesmice. Outros são impedidos de se transformar, são forçados a reproduzir como réplicas de si, involuntariamente, a fim de preservarem interesses estabelecidos. É

quando o sujeito vai a zero, simbolicamente, criando-se condições para interromper a re-posição de seus personagens.

O indivíduo participa de uma substância humana que se realiza como história e como sociedade, nunca como indivíduo isolado, sempre como humanidade. Neste sentido, o indivíduo contém uma infinitude de humanidade (o que o torna uma totalidade), que se realiza materialmente de forma contingente ao tempo e ao espaço, de tal modo que cada instante de sua existência como indivíduo é um momento de sua concretização (o que o torna parte daquela totalidade), em que ele é negado (como totalidade), sendo determinado (como parte). Assim, o sujeito existe como negação de si mesmo, pois o que ele está-endo (uma parcela de sua humanidade) lhe dá uma identidade que lhe nega aquilo que é sem estar-endo (a sua humanidade total). Isto ocorre porque o indivíduo comparece perante outrem como representante de si mesmo a partir dessa pressuposição de identidade, envolvendo a representação num tríplice sentido (Ciampa, 1993; 1997):

1. Representar, quando se comparece como representante de si;
2. representar, quando se desempenha papel decorrente de suas posições;
3. representar, quando se repõe no presente o que tem sido, quando reitera a apresentação de si.

Esta representação, na sua expressão no triplo sentido exposto, consiste na metamorfose da identidade, na superação da identidade pressuposta. Ao se representar (no primeiro sentido – representante de si), transforma-se num desigual de si por representar (no segundo sentido – desempenho de papéis) um “outro” que é ele mesmo (o que está sendo parcialmente, como desdobramento de suas múltiplas determinações, e que o determina e por isso o nega), impedindo que ele deixe de representar (no terceiro sentido, re-apresentação) para expressar o outro “outro” que também é ele (o que é sem estar sendo), que negaria a negação de si indicada ao representar no sentido anterior (o segundo).

A partir destas considerações, faz-se necessário também discutir a importância da estrutura social e do momento histórico para a construção da

identidade. “A História é a história da autoprodução humana, o que faz do Homem um ser de possibilidades que compõem sua essência histórica” (Ciampa, 1993). Diferentes momentos históricos podem favorecer ou dificultar o desenvolvimento dessas possibilidades de humanização do Homem. Pela lógica utilizada pelo autor para compreender como o indivíduo comparece frente a outrem como representante de si mesmo, ele compreende que o sujeito contém, não toda ela, mas uma infinitude de humanidade (o que o faz uma totalidade), que se realiza materialmente de forma contingente ao tempo e ao espaço físico e social, e através da sua existência, ele é negado (como totalidade), sendo determinado (como parte). Desta forma, o indivíduo existe como negação de si próprio.

O autor também destaca as conseqüências geradas pelo fato de vivermos numa sociedade capitalista, considerando que neste sistema o homem não é o verdadeiro sujeito, que o sujeito é o capital,² justificando porque o homem sempre se presentifica como personagem, sendo representante de si próprio (Ciampa, 1993).

Segundo Ciampa (1993; 1997), a partir deste processo de representar que se pode compreender a identidade como metamorfose, pois a expressão do outro “outro” que também é ele (o indivíduo), consiste na “alterização” da sua identidade, no desenvolvimento de uma identidade posta como metamorfose constante, em que toda humanidade contida nele se concretiza. Tudo isso indica uma possibilidade e uma tendência. Sua realização se dá sob condições históricas, sob condições materiais determinadas. O termo “alterização” utilizado por Ciampa (1993; 1997) expressa a idéia de mudança significativa, um salto qualitativo, que resulta de um acúmulo de mudanças quantitativas, às vezes insignificantes, invisíveis, mas graduais, não radicais. Assim, há uma conversão de mudanças quantitativas em mudanças qualitativas. Na medida em que ocorrem transformações na identidade, concomitantemente ocorrem transformações na consciência, tanto quanto na atividade.

Castells (1999) compreende que, do ponto de vista sociológico, toda e qualquer identidade é construída. No entanto, faz-se necessário compreender como,

² Fazendo referência a uma análise de Marx e Hengel, a qual, por distanciar-se do objetivo proposto neste trabalho, não será apresentada em detalhes.

a partir de que, por quem, e para que ela é construída. A construção social da identidade sempre ocorre num contexto marcado por relações de poder, podendo-se distinguir três formas e origens de construção de identidades:

1. Identidade legitimadora, introduzida pelas instituições dominantes da sociedade no intuito de expandir e racionalizar sua dominação em relação aos atores sociais;
2. identidade de resistência, criada por atores que se encontram em posições desvalorizadas e/ou estigmatizadas pela lógica da dominação;
3. identidade do projeto, que ocorre quando os atores sociais, utilizando-se de qualquer tipo de material cultural ao seu alcance, constroem uma nova identidade capaz de redefinir sua posição na sociedade.

Chanlat (1996) também compreende que todo ser humano constrói-se em sua relação com o outro. A consciência de si é inseparável da consciência do outro. Esta relação com o outro constitui, no plano pessoal, o fundamento da identidade individual. No nível coletivo, isto fundamenta a identidade social. A identidade pessoal e as identidades coletivas resultam, assim, da relação que um indivíduo ou um grupo mantém com o que se chama alteridade. Através da contribuição de Freud, pode-se compreender que o “outro é, para cada um de nós, ao mesmo tempo um modelo, um objeto, um apoio ou um adversário, e mesmo um saco de pancadas”. É desta relação com a alteridade que se depreendem numerosos comportamentos individuais que se podem observar cotidianamente. A presença do outro exerce igualmente papel importante na gênese da identidade sociocultural. Todo grupo humano se distingue, se diferencia em contato com o outro. Ao mesmo tempo diferente e semelhante, o outro é um espelho mais ou menos deformante que nos restitui uma imagem que gostaríamos talvez, por momento, de não ver, modificar ou esquecer. Esta relação com o outro, feita de medo e fascinação e presente em todos os níveis (indivíduo, interação, organização, sociedade, mundo), indica que a austeridade e a estranheza estão no próprio sujeito.

Ciampa (1997, p. 71) aborda a identidade como um fenômeno social, portanto é preciso destacar a noção de que o homem é um ser social e histórico,

sem deixar de considerar que o indivíduo também está submetido às condições da sua natureza orgânica. De um lado, portanto, o homem não está limitado no seu vir-a-ser por um fim pré-estabelecido; de outro, não está liberado das condições históricas em que vive, de modo que seu vir-a-ser fosse uma indeterminação absoluta. As possibilidades de diferentes configurações de identidade estão relacionadas com as diferentes configurações da ordem social. “É do contexto histórico e social em que o homem vive que decorrem suas determinações e, conseqüentemente, emergem as possibilidades ou impossibilidades, os modos e as alternativas de identidade.”

Lane (1997b, p. 40) concorda com a visão de Ciampa:

“O indivíduo sujeito da história é constituído de suas relações sociais e é, ao mesmo tempo, passivo e ativo (determinado e determinante). Ser mais ou menos atuante como sujeito da história depende do grau de autonomia e de iniciativa que ele alcança. Assim, o indivíduo é história na medida em que se insere e se define no conjunto de suas relações sociais, desempenhando atividades transformadoras destas relações; o que implica, necessariamente, atividade prática e inteligência, tão inseparáveis quanto, no nível da sociedade, são inseparáveis infra e supra-estrutura, e cuja unidade é estabelecida por um processo cujo agente exclusivo é a atividade humana em suas diferentes formas”.

Lane (1997a) destaca a importância da linguagem e da comunicação para a construção da representação social, identificando que o homem como ser ativo e inteligente se insere historicamente num grupo social através da aquisição da linguagem, sendo esta condição básica para a comunicação e para o desenvolvimento de suas relações sociais, e conseqüentemente, da sua própria individualidade. Esta autora faz também uma análise da importância da ideologia no nível individual, na sua relação com a consciência e a alienação. Neste sentido, é possível identificar que para o conhecimento psicossocial do homem, é fundamental a análise ideológica, pois ela determina e é determinada pelos comportamentos sociais do indivíduo e pela rede de relações sociais que constituem o próprio indivíduo. A partir desta análise, é possível identificar que o indivíduo pode se tornar consciente ao detectar as contradições entre as representações e suas atividades desempenhadas na produção de sua vida material.

Para o estudo da consciência é necessário distinguir, em termos de níveis, consciência social de consciência de classe. Esta última é um processo essencialmente grupal e se manifesta quando indivíduos conscientes de si se percebem como sujeitos das mesmas determinações históricas que os tornaram membros de um mesmo grupo. Para Lane (1997b), o indivíduo consciente de si, necessariamente tem consciência da sua pertinência a uma classe social, e, enquanto indivíduo, esta consciência se processa transformando tanto as suas ações, quanto a ele mesmo.

Portanto, o estudo da identidade, segundo Ciampa (1997, p. 73), localiza-se na relação entre indivíduo e sociedade, decorrendo daí a realização de um projeto político. A questão da identidade, através da sua natureza social e histórica é expressa pela contínua e progressiva “hominização” do homem. O homem humaniza-se por si. Portanto, não é possível considerar o homem como pura consciência, só como subjetividade, nem também reduzi-lo à simples condição de coisa, só como objetividade. Assim, surge a necessidade de considerar a superação dialética desse dualismo pela práxis. “Trata-se de não contemplar inerte e quieto a história. Mas de se engajar em projetos de coexistência humana que possibilitem um sentido da história como realização de um porvir a ser feito com os outros” (Ciampa, 1997).

Ciampa (1997, p. 74) entende que estes projetos convergem para a transformação real das condições de existência do indivíduo, para que o verdadeiro sujeito humano venha à existência. Portanto, para haver uma política de identidade do homem da nossa sociedade a realização de tais projetos deve ser coerente com seus propósitos e deve ser feita coletivamente e de forma democrática. No entanto este engajamento político pode ser prejudicado se a identidade for considerada permanência e estabilidade. É nesse sentido que é preciso compreender a identidade como movimento, como desenvolvimento do concreto, como metamorfose, como transformação.

A questão da identidade é vista por Ciampa (1993) como uma questão social, uma questão política. Pois cada indivíduo encarna as relações sociais,

configurando uma identidade pessoal. Uma história de vida. Um projeto de vida. Uma identidade concretiza uma política, dá corpo a uma ideologia.

Há outro ponto importante a ser considerado na análise da identidade: a evidência de que a metamorfose é o desenvolvimento do concreto, entendendo-o como uma série de desenvolvimentos, que se representa como um círculo sobre si mesmo e cuja periferia é uma grande quantidade de círculos, constituindo uma série de desenvolvimentos que giram sobre si mesmo. Portanto, Ciampa (1993, p. 198) entende que os personagens são momentos da identidade, degraus que se sucedem, círculos que se voltam sobre si em movimento, ao mesmo tempo, de progressão e regressão.

Assim, a concretude da identidade é a sua temporalidade: passado, presente e futuro. Portanto, o conhecimento das diversas fases da vida de uma pessoa é importante para se compreender a sua identidade. Se o desenvolvimento da identidade dependesse apenas da subjetividade, seria menos difícil, mas depende também da objetividade. A identidade se desenvolve pelo desejo e pelo trabalho, tornando-a concreta, social e histórica. O desejo nega o homem, enquanto dado; o trabalho é o dar-se do homem, que assim transforma suas condições de existência, ao mesmo tempo em que o seu desejo é transformado. Através da práxis entre a objetividade e a subjetividade, o homem se produz a si mesmo, concretizando a sua identidade (Ciampa 1993).

Relacionando identidade e humanidade, Ciampa (1993, p.209) identifica um movimento progressivo de humanização do homem, graças a um sistema de autoconservação da espécie (sociedade ou cultura³). Portanto, a espécie humana se eleva acima das condições de existência animal, e através deste movimento afirma-se como homem frente à natureza e à organização das relações humanas.

Uma visão complementar à de Ciampa é a de Davel, Machado e Grave (2001, p. 1), que retoma a questão do fenômeno de isolamento dos indivíduos na sociedade moderna, o qual é resultado das condições sociais da atualidade. Este

³ Ciampa faz uso destes três conceitos, os quais estão ligados àquilo pelo qual a espécie humana se eleva para além das condições da existência, referenciando-se a Habermas, Marx e Freud,

processo contribui para que os indivíduos desenvolvam com mais intensidade os processos de identificação, a fim de garantir sua adesão e aceitação em grupos sociais específicos. “O enfraquecimento dos laços pessoais nas sociedades ocidentais contemporâneas têm contribuído para uma desintegração das identidades pessoais, aos mesmo tempo que reforça os vínculos sociais.”

Freitas (1999) reforça esta questão, afirmando que o ser humano da atualidade está enfrentando uma crise de identidade, que está baseada principalmente em:

- a. perda de fundamentos, perda de sentido (referindo-se ao esfacelamento da religião, da moral, da ética,...);
- b. enfraquecimento dos vínculos sociais (referindo-se ao individualismo e à sobreposição da ideologia dominante sobre a consciência de classe e o historicismo);
- c. fragilização das bases identitárias (referindo-se a um triplo sentido:
 - I. à perda da ancoragem no universo simbólico do passado, ou seja, perda do apoio das identificações sustentadas pela história, a tradição e a genealogia familiar;
 - II. perda das mediações entre o psicoafetivo e o social que era feita pela família;
 - III. perda da relação de apoio nos pais, considerando a decadência no casamento, e a fragilização da constituição do núcleo identitário da família.)

Resumidamente, serão retomados os conceitos de identidade para os principais autores abordados até o momento:

1. Para Erikson, a identidade individual está ligada a um sentido de unicidade e continuidade, caracterizando-a como um processo localizado no indivíduo

respectivamente. No entanto foge dos objetivos deste trabalho deter-se nas considerações teóricas destes autores.

e também no núcleo central da sua cultura coletiva. A formação da identidade emprega um processo de reflexão e observação simultâneas pelo qual o indivíduo se julga a si próprio à luz daquilo que percebe ser a maneira como os outros o julgam, em comparação com eles próprios e com uma tipologia que é significativa para eles (Erikson, 1987).

2. Para Dejours, a identidade não é construída apenas a partir de si próprio, pois o sujeito sempre necessita da percepção do outro sobre si. Relaciona a identidade com sofrimento, na medida em que este assume a forma de uma luta pela conquista da identidade no campo social (Dejours, 1994).
3. Para Castells, identidade é o processo de construção de significado com base num atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o(s) qual(is) prevalece(m) sobre outras fontes de significado (Castells, 1999).
4. Goffman compreende a identidade individual como representação de papéis, concebendo que todo indivíduo está sempre e em todo lugar, mais ou menos conscientemente, representando um papel, sendo através destes papéis que é possível conhecer os outros e a si próprio. Quando se apresenta diante de outros, consciente ou inconscientemente, o sujeito projeta uma definição da situação, da qual uma parte importante é o conceito de si mesmo (Goffman, 1987).
5. Ciampa concebe a identidade como um fenômeno social, o qual deriva dos significados que os indivíduos atribuem à sua interação com múltiplos grupos sociais durante sua vida (Ciampa, 1993, 1997).

A partir dos conceitos apresentados, e respeitando os diferentes fundamentos epistemológicos⁴, é possível identificar que todas as concepções de identidade descritas enfocam a importância da interação social para este fenômeno, compreendendo a identidade como um fenômeno social. A maior parte destes conceitos também está fortemente ligada à noção de continuidade, de processo, de construção. Assim, todas estas concepções sobre identidade oferecem contribuições

valiosas para a compreensão deste complexo fenômeno da identidade individual, confirmando o enfoque incisivo de Ciampa de compreender a identidade como construção social.

2.2 Liderança

A amplitude do tema liderança, a riqueza de conceitos e a quantidade de material publicado sobre o assunto exigem revisão teórica antes de discorrer sobre abordagem específica. A liderança é concebida através de diferentes fundamentos epistemológicos, fator que gera também grande diversidade quanto às preferências metodológicas adotadas pelos pesquisadores. Essas distinções referem-se principalmente aos focos de análise que privilegiam de forma segmentada: os traços do líder, o comportamento do líder, aspectos relacionados ao poder, à influência ou os fatores situacionais (Yukl, 1989).

Assim, não existe um conceito universalmente aceito quanto à definição deste fenômeno chamado liderança; pelo contrário, o imenso interesse pelo assunto determinou o aparecimento de incontáveis conceitos, o que de certa forma dificulta o delineamento mais preciso do tema. Dada a quantidade de estudos e teorias sobre liderança, embora todos falem a respeito de um mesmo assunto, cada qual tem destacado um aspecto diferente a respeito do contexto e do processo em si mesmo, oferecendo contribuições valiosas para a compreensão deste fenômeno (Bergamini, 1994).

Fazendo uma revisão histórica, é possível identificar que os estudos da liderança caminharam de teorias mais simples, para, com o passar do tempo, surgirem investigações de complexidade cada vez mais crescente. Esta complexidade crescente tinha, em geral, o objetivo de avaliar a eficácia da liderança, buscando encontrar parâmetros, tais como traços, habilidades, comportamentos,

⁴ Os quais não constituem o foco do trabalho.

motivações, tipos de fontes de poder e características extrínsecas ao processo de liderança, etc. (Bergamini, 1994).

A teoria dos traços foi uma das teorias pioneiras, a qual predominou até a década de 40, enfatizando principalmente as qualidades pessoais do líder. Em seguida, no início da década de 50, os pesquisadores passaram a se preocupar com os aspectos que caracterizam o estilo de comportamento do líder. Entre a década de 60 e o início da década de 80, os enfoques situacionais ou contingenciais relacionam a eficácia do líder a aspectos que fazem parte do ambiente dentro do qual o líder está agindo, sem deixar de considerar os diferentes tipos de comportamentos dos líderes (Davel, Machado e Grave; 2000).

Bergamini (1994) e Smith e Peterson (1994) concordam que as primeiras tentativas de sistematizar os estudos sobre liderança dizem respeito à teoria dos traços, um dos enfoques mais simples deste tema. Esta tendência de estudo pressupunha que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que facilitariam o desempenho do papel de liderança. Este enfoque foi originado em função do contexto histórico da época. O início do século foi marcado pelo rápido crescimento na valorização dos procedimentos em psicomетria. Esta teve uma contribuição fundamental para o crescimento da Psicologia em bases empíricas e foi também muito utilizada para o estudo da liderança. Assim, o sentido de estudar o grau em que alguns fatores estariam associados à liderança consistia justamente na compreensão de que a liderança, habilidades e inteligência eram consideradas como qualidades herdadas.

Um das contribuições à teoria dos traços foi dada por Stogdill (1974), que examinou uma série de estudos ligando personalidade e liderança, concluindo que as primeiras revisões subestimaram o papel da personalidade na eficácia da liderança, e que a personalidade deve ser considerada como um dos muitos fatores que contribuem para a liderança. No entanto Yukl (1989) aponta que muitos dos atributos incluídos nesta pesquisa feita por Stogdill poderiam ser melhor compreendidos como capacidades ou habilidades do que como traços.

McClelland (1975) também desenvolveu estudos dentro do enfoque desta teoria, embora sua pesquisa tenha sido mais elaborada que a simples busca de

características de personalidade, procurando detectar quais são os motivos mais freqüentemente perseguidos pelos líderes. Utilizava o teste projetivo TAT (*Thematic Aperception Test*) nos seus procedimentos, buscando verificar sentimentos e expectativas internas dos indivíduos estudados. Este autor considerou que a alta necessidade de poder era um pré-requisito para a liderança.

Miner (1982) realizou pesquisas com o objetivo de estudar os motivos mais freqüentemente perseguidos por aqueles que eram promovidos a cargos de maior relevância dentro das organizações. Para tanto, utilizava uma forma de teste projetivo, no qual era solicitada ao gerente a complementação de frases incompletas. Os motivos mais fortemente ligados à promoção encontrados por este estudo foram o desejo de exercer o poder, de competir com os pares bem como possuir atitudes positivas com relação à autoridade.

Smith e Peterson (1994) consideram que os pesquisadores que estudaram a liderança dentro do enfoque da teoria dos traços utilizaram métodos que envolviam, em sua maioria, medidas de um conjunto de orientações psicológicas. A “necessidade de poder” apontada por McClelland, por exemplo foi considerada inespecífica, a qual poderia levar a uma espécie de padrão um tanto grosseiro na identificação daquilo que seria requerido de um líder eficaz. Os pesquisadores especularam sobre o processo de interferência, examinando as ligações entre predisposições e sucesso. Tais especulações permanecem como suposições quanto aos processos de interferência que determinam, nas pessoas, certos tipos de personalidade, os quais podem ser avaliados como líderes eficazes. Assim, estes estudos dizem pouco sobre o que as pessoas fazem quando desempenham suas atividades de liderança, fornecendo, em geral, uma lista fragmentada de traços e habilidades tidos como preditivos, falhando na explicação do porquê estes traços particulares seriam importantes.

Conforme Bergamini (1994), a teoria dos traços descrita pelos autores anteriormente citados definia liderança como uma qualidade inerente a pessoas particulares. No entanto, como estas pesquisas não avançaram muito no sentido de gerar uma compreensão mais ampla deste complexo fenômeno, esse ponto de vista começa a modificar-se, estimulada principalmente pelos estudos de Kurt Lewin. O

objetivo passa a ser, então, identificar conjuntos de comportamentos que possam configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança, mas não inerentes à pessoa. Assim, enquanto na teoria dos traços, havia a pressuposição de que o líder nasce como tal, no enfoque dos estilos de liderança passa-se a aceitar que, uma vez conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para exibir tal comportamento, transformando-se em líderes.

Smith e Peterson (1994) destacam que os estudos pioneiros sobre estilos foram oferecidos por dois centros de reconhecida tradição em pesquisa sobre o comportamento humano nas organizações: a Ohio State University e a University of Michigan. O que motivou estas pesquisas foram as preocupações quanto às atividades de gerenciamento do dia-a-dia das organizações, ligando, assim, o estilo de liderança adotado e o nível de desempenho do grupo ou da organização. Fazendo uso de questionários aplicados nos líderes e nos seus subordinados, o principal objetivo das pesquisas era o de obter medidas válidas e objetivas do comportamento do líder, demonstrando as fortes influências behavioristas e pragmáticas da época.

Segundo Smith e Peterson (1994) os estudos realizados pela Ohio State University resultaram de vários programas de pesquisa que chegaram à conclusão que o estilo de liderança seria melhor descrito como variando entre duas dimensões. Estas foram definidas como “consideração” e “início de estrutura”, o que significava dizer que o líder eficaz deveria ser alguém que se comportasse com consideração aos demais, além de lhes oferecer estruturas apropriadas para a realização das suas tarefas. Assim, os líderes foram estudados tendo em vista estas duas categorias comportamentais específicas: as “voltadas para a tarefa” e as “voltadas para as pessoas”. Estas duas predisposições eram consideradas como duas dimensões separadas, não como extremos opostos de um mesmo contínuo.

Bergamini (1994) considera que o programa de pesquisa sobre o comportamento do líder da University of Michigan, tendo como principal representante Rensis Likert, seguiu a mesma orientação no delineamento dos estilos, denominando-os como o estilo de chefia “orientado para o empregado” e o

estilo “orientado para a produção”. Cada um desses estilos representando os dois extremos de um contínuo que engloba graduações que vão desde a participação e o envolvimento total do subordinado até o tipo de comportamento característico em que o subordinado deve seguir aquilo que lhe é indicado fazer sem ao menos conhecer as razões ou o porquê. Esta linha de pesquisa deixa clara a conotação positiva que atribui à recomendação da democratização dos estilos de liderança. Foram inúmeros os programas de treinamento decorrentes deste enfoque, mas o principal deles, chamado Grid Gerencial, formulado por Blake e Mouton, propunha que os gerentes eficazes seriam aqueles que evidenciassem preocupação extremamente alta, tanto para maximizar o desempenho da tarefa, quanto com relação aos que com eles trabalham.

Segundo Smith e Peterson (1994), a maior parte das pesquisas realizadas dentro deste enfoque falhou em encontrar soluções generalizadoras, por não considerarem as circunstâncias dentro das quais os atos de liderança ocorriam. Estes dois primeiros modelos de liderança descritos – a teoria dos traços e a teoria dos estilos comportamentais – são considerados ultrapassados, quando não fracassados, pois foram exaustivamente estudados e, no entanto, forneceram apenas uma pequena contribuição. Assim, abre-se caminho para outros enfoques de teorizações sobre o tema, mais promissores.

Considerando as deficiências dos enfoques anteriormente citados, Bergamini (1997) afirma que alguns pesquisadores passaram a desenvolver seus estudos a partir de modelos contingenciais. Obviamente a influência dos trabalhos anteriores foi muito forte e a maioria continuou analisando a liderança em termos de certos padrões de estilos e comportamentos do líder que atua sobre determinado grupo de subordinados. No entanto propuseram ser contingente a emergência ou a eficácia de qualquer estilo relativamente ao ambiente no qual o líder opera. Assim, as teorias contingenciais exploram aquelas variáveis que cercam o processo de liderança, não deixando de lado os diferentes tipos de comportamentos do líder.

Dentro deste contexto, Hollander (1978) formulou a teoria das trocas, tentando encontrar um esquema que servisse de base à compreensão do tipo de equilíbrio que parece ocorrer entre as expectativas de um subordinado e as

respostas que lhe oferece seu líder. Através desta teoria, o autor tentava aplicar o behaviorismo ao campo da psicologia social. Pressupunha que um indivíduo assume ou não o papel de liderança dependendo do equilíbrio de recompensas trocadas dentro de um grupo, considerando a liderança como um encontro interpessoal.

Dentre os trabalhos mais representativos do enfoque contingencial está a teoria de Fiedler (1981), a qual foi construída a partir de avaliação feita da personalidade do líder com relação ao colaborador menos preferido (*Least Preferred Coworker* – LPC). Este modelo distingue os líderes com alto LPC, considerados como orientados para a tarefa, dos com baixo LPC, descritos como orientados para o relacionamento. Esta distinção tem muito em comum com a proposição dos pesquisadores da Ohio State University, porém nesta teoria a eficácia de cada estilo depende da relação entre os resultados do teste LPC e uma variável situacional, denominada “favorabilidade situacional”.

Smith e Peterson (1994) apontam uma confusão significativa que envolveu a teoria da contingência de Fiedler. Segundo estes autores a seqüência de pesquisas realizada nesta linha não confirmou os resultados iniciais; portanto a utilização do LPC foi abandonada, em função de as medidas baseadas na personalidade terem sido consideradas de validade duvidosa. Assim, abre-se o espaço para a teoria do caminho-objetivo, a qual deriva mais claramente das teorias motivacionais baseadas na expectância, tendo House como principal representante.

A teoria de House (1971) do caminho-objetivo propõe que os subordinados farão aquilo que desejarem os líderes, desde que estes inicialmente assegurem a compreensão de como deverão ser atingidos os objetivos por ele propostos. Em segundo lugar, devem garantir aos subordinados que também possam atingir seus objetivos pessoais no processo. A tarefa do líder, portanto, é diagnosticar o ambiente da tarefa e selecionar aqueles comportamentos que assegurarão subordinados com máxima motivação relativamente aos objetivos organizacionais. A teoria caminho-objetivo propõe, portanto, que o efeito do comportamento do líder quanto à satisfação e o esforço do subordinado dependa da situação que inclui as características da tarefa e as características dos subordinados.

Smith e Peterson (1994) destacam que os testes referentes à teoria caminho-objetivo geraram resultados altamente variáveis. Medidas de previsões de desempenho foram particularmente mal sucedidas, enquanto as relações entre os estilos de liderança e as medidas de satisfação ocorreram como o previsto, em alguns casos.

Vroom e Yetton (1973) apresentaram um modelo de liderança chamado tomada de decisão, focalizando a atividade do líder em situações que requeiram decisão explícita. Três principais tipos de estilos de liderança foram identificados: processo autocrático, processo consultivo e processo grupal; e sete tipos de contingências ambientais: qualidade da decisão, tipo de contingência ambiental, tipo de informação requerida, estruturação do problema, aceitação por parte dos subordinados, certeza dessa aceitação, participação nos objetivos para a solução do problema e possibilidade de surgirem conflitos devido à solução.

Bergamini (1994) aponta que o modelo de tomada de decisão foi considerado um dos mais elaborados e sofisticados da atualidade. Esta abordagem é mais abrangente do que muitos outros anteriores a este, por reconhecer a possibilidade de conflito, diferenciar a qualidade da decisão e verificar o seu grau de aceitação pelos subordinados. No entanto, embora as perspectivas futuras para este modelo fossem significativas, a quantidade de pesquisa gerada foi relativamente pequena.

Smith e Peterson (1994) consideram que, de modo geral, as teorias da abordagem contingencial focalizaram sua atenção sobre o ambiente de trabalho imediato dentro do qual o líder está operando. Estas pesquisas concentraram-se, na maioria dos casos, em líderes apenas com um pequeno grupo de subordinados e a escolha das variáveis de pesquisas eram, em geral, arbitrárias. No entanto, estes autores consideram que esta abordagem representa uma abertura maior de horizontes no estudo da dinâmica da liderança.

A revisão histórica descrita até aqui torna evidente que a coerente apreciação da liderança requer a análise da maneira como as duas partes - líderes e liderados - percebem e interpretam mutuamente suas ações, e da forma como tal procedimento induz os processos de influência. Diante desta perspectiva, abre-se

espaço para uma nova abordagem da liderança: o modelo da administração do evento. Smith e Peterson (1994) concebem que a idéia de evento como um vínculo entre as pesquisas sobre processos organizacionais e teorias sobre processos cognitivos. A perspectiva cognitivista trata os eventos como construídos a partir da experiência de um observador, com base tanto nas estruturas de conhecimento interno, quanto nos processos externos observáveis. Do ponto de vista organizacional, os eventos podem ser percebidos como segmentos extraídos de processos organizacionais habituais e contínuos. Neste modelo, a liderança é vista de um ponto de vista integrativo, no qual os eventos podem ser descritos como segmentos de processos organizacionais que recebem um particular significado quando realmente abstraídos através da percepção individual.

O conceito de evento liga os processos organizacionais ao processamento cognitivo individual. Para Smith e Peterson (1994, p. 92) “a liderança que contribui para a administração eficaz do evento pode ser assim definida: ações de pessoas que lidam com os problemas organizacionais da forma como foram expressos em eventos vivenciados por outros”. Assim, o gerente liga a administração de cada evento de maneira a levar em conta aqueles problemas mais relevantes a serem tomados como referenciais. As principais vantagens desta definição incluem: não implicar a liderança apenas como uma atividade desempenhada por líderes formais, não implicar apenas uma liderança descendente, e oferecer um tipo de perspectiva multidimensional de eficácia.

Segundo Smith e Peterson (1994), os eventos podem ter cinco fontes de significados para o líder: regras, subordinados, pares, superiores, si mesmo. Os processos sociais disponíveis ao interpretar eventos referem-se, em sua maior parte, à influência. Estes processos dependem do nível de formalidade das estruturas, as quais são classificadas em três tipos: estruturas explícitas, convenções explícitas, aspectos culturais emergentes. Através das relações entre estes elementos, têm-se cinco tipos de procedimentos através dos quais os gerentes podem dar significado a um evento: podem aplicar regras, interagir com seus superiores, pares ou subordinados ou serem autoconfiantes. Estes procedimentos geram uma influência que pode ser ascendente, descendente, lateral ou a auto-administração, variando em graus de formalidade.

Assim é importante notar que existe uma visão bilateral da administração do evento no enfoque de Smith e Peterson (1994), pois assim como os líderes, os demais membros da organização também estarão procurando administrar os eventos que os afetam. Fugindo, portanto, do enfoque meramente tradicional, é preciso admitir que os eventos administrados pelo líder através da influência descendente são também administrados pelo subordinado em termos de influência ascendente. Assim, líderes e liderados interagem, inclusive algumas vezes, de modo conflitante.

Segundo Smith e Peterson (1994), quando se abandona a noção de que deve existir melhor forma de liderar, todas as teorias subsequentes de liderança devem ser contingenciais. Isto é, devem definir quais as circunstâncias que afetam o comportamento e a eficácia dos líderes. Neste sentido a abordagem da administração do evento poderia ser classificada como uma abordagem contingencial, diferenciando-se das demais por não conceber as interações entre o líder e a situação de maneira fixa e estática. Esta abordagem considera que as contingências reguladoras das relações entre líderes e seguidores são medidas pelos processos perceptivos, e que o ambiente do líder de maneira alguma é uma entidade fixa e estática. Assim, esta abordagem não procura resolver todas as dificuldades enfrentadas pelas demais. Mas enfoca-se o líder dentro de um contexto social. Dentro deste esquema, todos os acontecimentos têm múltiplos significados potenciais.

Bergamini (1994) também aborda os processos perceptivos como fundamentais para a liderança. Segundo esta autora, não existem líderes capazes de conduzir qualquer tipo de grupo, bem como aponta para o fato de que o líder de um determinado grupo não permanecerá indefinidamente como tal. “A continuidade dessa posição depende das circunstâncias especiais nas quais percepções individuais possam estar delineando um modelo específico de líder aceito pela maioria dos componentes do grupo que está sendo por ele conduzido.” A interação que é inerente ao processo de liderança é, portanto, consequência da interpretação daquelas percepções que tem sobre o comportamento ou ações do outro.

Os líderes, assim como as demais pessoas, devem constantemente escolher entre os diferentes tipos possíveis de fontes a partir das quais irá derivar o sentido do evento. Assim, este modelo pode ser resumido como uma série de seis proposições (Smith e Peterson, 1994):

- a. fontes de significado do evento orientam ou não, a atenção do líder na direção dos vários aspectos da situação de trabalho, além de afetar a construção consciente de eventos e o contexto tácito que dá referencial àqueles eventos;
- b. fontes de significado do evento oferecem esquemas alternativos, nos quais o líder pode interpretar os eventos e ligá-los a outros no passado, no presente e no futuro;
- c. fontes de significado do evento afetam a relevância relativa de atitudes ou esquemas que determinam o sentido dado aos eventos;
- d. fontes de significado do evento determinam o peso relativo dado aos elementos usados para explicar as causas dos eventos e que informações serão buscadas sobre eles;
- e. fontes de significado do evento determinam o processo de escolha comportamental pelo qual as ações da liderança são selecionadas;
- f. fontes de significado do evento oferecem um vocabulário rico de contextos dentro dos quais as ações de liderança são expressas.

2.2.1 Liderança como Administração do Sentido

Dentro da perspectiva da administração do evento, o presente estudo irá concentrar-se na abordagem da liderança como administração do sentido,

assumindo que as fontes de significado dos acontecimentos em jogo são aquelas identificadas como influência descendente. A atenção é dirigida aos líderes que possuem subordinados formais ou que convivem com pessoas informalmente menos experientes. Para Smith e Peterson (1994), esta abordagem retoma aspectos presentes na maioria dos estudos sobre liderança dos anos trinta e quarenta que enfatizavam a habilidade dos líderes em configurar a estratégia como um todo, e a cultura de uma organização de forma global. Obviamente que, como resultado de debates mais extensos sobre a liderança, esta perspectiva é revista e atualizada. Portanto, faz-se necessário retomar as bases nas quais o modelo da administração do sentido foi desenvolvido.

O interesse de Weber (1947) em liderança carismática precede quase todos os outros enfoques do estudo da liderança. Ele distinguiu três bases sobre as quais recai a autoridade do líder:

- a. os fundamentos racionais;
- b. as bases tradicionais;
- c. as bases carismáticas.

Os fundamentos racionais apoiam-se na crença da legalidade dos padrões de regras normativas e no direito daqueles a quem é dada essa autoridade de expedir ordens sobre tais regras – autoridade legal. As bases tradicionais apoiam-se na crença estabelecida na devoção às tradições imemoriais e na legitimidade do *status* daqueles que exercem a autoridade sobre eles – autoridade tradicional. As bases carismáticas apoiam-se na devoção à específica e excepcional santidade, heroísmo ou caráter exemplar de uma pessoa e em padrões normativos de ordem revelada ou ordenada por ele – autoridade carismática. A partir desta última base, tem-se a visão do líder como fonte de influência sobre outros, distinguindo as bases de influência que residem principalmente dentro do líder como pessoa e aquelas derivadas dos contextos social e organizacional em que opera. Weber (1947) assinalou uma série de tipos ideais, mas reconheceu que a autoridade poderia ser freqüentemente derivada de várias bases. Na autoridade carismática, por exemplo, esta depende da habilidade dos seguidores em reconhecê-la como tal.

Smith e Peterson (1994) destacam que, posteriormente, o interesse a respeito do carisma foi nutrido pela desilusão com outros enfoques, despertando atenção renovada, promovida principalmente por House (1977) e Burns (1978). Estas abordagens de liderança, baseadas em trabalhos recentes sobre o tema distinguem a liderança como algo mais: uma qualidade que inspira e motiva as pessoas além dos seus níveis normais de desempenho.

House (1977) propôs uma teoria para explicar a liderança carismática em termos de um conjunto de proposições testáveis que envolvem processos observáveis. Segundo este autor, o grau em que um líder poderia ser considerado carismático é determinado pelos seguintes indicadores:

- a. confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder;
- b. similaridade entre as crenças dos seguidores e do líder;
- c. aceitação incondicional do líder pelos seguidores;
- d. afeição dos seguidores pelo líder;
- e. obediência espontânea ao líder pelos seguidores;
- f. envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização;
- g. altos níveis de desempenho por parte dos seguidores;
- h. crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo.

De acordo com a teoria de House (1977), os líderes carismáticos apresentam grande probabilidade de ter forte necessidade de poder, grau elevado de autoconfiança e grande convicção de suas crenças e ideais. Normalmente os líderes carismáticos engajam-se em comportamentos voltados para criar impressão, entre os seguidores, de que o líder é competente e eficaz. Eles são hábeis em articular objetivos que relacionam a missão do grupo aos valores e aspirações compartilhados pelos seguidores. Os líderes carismáticos estabelecem um exemplo a partir de seus próprios comportamentos e comunicam elevadas expectativas a partir do desempenho do seguidor, expressando confiança nele. Desta forma, eles despertam a motivação para a missão do grupo.

Burns (1978) também oferece definições com as quais a liderança carismática é contrastada. Segundo este autor, para ser considerado líder, a pessoa deve ser capaz de “induzir seguidores a agirem em favor de certos objetivos que representem valores e motivações, desejos e necessidades, aspirações e expectativas de ambos, líderes e seguidores”. Este autor admite, mais fortemente que a maioria dos teóricos que a liderança deve ser definida como um processo bidirecional entre líder e seguidores. Distingue duas formas de liderança a transacional e a transformadora.

Burns (1978) chama a função de liderança na administração tradicional de liderança transacional. Os líderes transacionais explicam o papel e a tarefa exigidos dos subordinados, iniciam a estrutura, providenciam recompensas apropriadas e tentam ser atenciosos e atender às necessidades dos subordinados. Eles excedem as funções administrativas.

Segundo Burns, (1978), os líderes transformacionais são semelhantes aos carismáticos, mas distinguem-se deles por suas habilidades especiais em trazer inovação e mudança. A liderança transformacional envolve um processo no qual “líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação.” Os líderes transformacionais procuram aumentar o grau de conscientização dos seguidores, fazendo uso de elevados ideais e valores morais. A liderança transformacional pode ser exercida por qualquer pessoa da organização, independente de seu cargo. Este autor entende a liderança como um processo e não um conjunto de determinados atos, conceituando-a como “uma corrente de relacionamentos interpessoais em evolução na qual os líderes estão continuamente evocando repostas emocionais dos seguidores e transformando o comportamento deles quando encontram falta de reação ou resistência, dentro de um processo sem fim de fluxo e refluxo”. A liderança transformacional pode ser tanto entendida como um processo de microinfluência entre duas pessoas quanto um macroprocesso que pode mobilizar forças para mudar sistemas sociais e reformar instituições.

Bass (1985) também define os líderes transformacionais, utilizando principalmente o efeito destes sobre seus seguidores. Os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, estando motivado para fazer mais por ele do que é o esperado. Influenciam seus seguidores, despertando fortes

emoções e identificação com o líder (como na liderança carismática), mas também podem transformar os seus seguidores, servindo como técnicos, mestres e mentores. As concepções de liderança transformacional propostas por Burns (1978) e Bass (1985), embora contenham muitas similaridades, diferem em alguns aspectos. O primeiro autor limita a liderança transformacional a “líderes iluminados que apelam para valores morais positivos e necessidades de alto nível dos seguidores”. Enquanto o segundo autor relaciona a liderança situacional às pessoas que ativam a motivação nos seus seguidores e aumentam o seu engajamento, independente de isso beneficiar ou não esses seguidores. Com isso, este autor não exclui líderes que apelam para necessidades de baixo nível, como as necessidades de segurança, necessidades econômicas ou de subsistência.

Bass (1985) propôs uma ampliação da teoria de House, incluindo algumas condições precedentes adicionais. Para este autor, os líderes carismáticos vêm-se como tendo propósito e destino acima do comum, o que faz com que seus seguidores, além de confiarem nele e respeitá-lo, possam idolatrá-lo como um super-herói. Este processo faz com que o líder carismático torne-se o catalisador dos mecanismos psicodinâmicos dos seguidores, como projeção, repressão e regressão.

A liderança carismática vai além das técnicas da liderança transacional. O líder carismático é capaz de motivar as pessoas a fazer mais do que é normalmente esperado. Segundo Conger (1991) o impacto dos líderes carismáticos normalmente advém de:

1. colocação de uma visão grandiosa de uma imagem de futuro com o qual os empregados se identificam;
2. configuração de um sistema de valor na corporação no qual todos se comprometem;
3. confiança nos subordinados e, em troca, recebimento de sua confiança completa.

Yukl (1997) estudou as diferenças e as interligações entre os tipos de liderança transacional, transformacional e carismática. Os termos liderança transformacional e liderança carismática referem-se ao processo de influenciar

mudanças significativas nas atitudes e pressupostos dos membros da organização, bem como fomentar envolvimento com a missão e objetivos da organização.

A partir das teorias sobre liderança carismática, importantes contribuições foram dadas pela psicanálise aplicada ao estudo da liderança e das organizações, oferecendo uma compreensão diferenciada para este elemento chamado de carisma por alguns autores já citados, e de liderança transformacional por outros. Uma das principais contribuições foi dada ao estudo da liderança por Lapierre (1995) ao explorar a vida mental inconsciente como fonte dos fantasmas e da imaginação. Este autor, sob forte influência de Melanie Klein, interessa-se particularmente pelos fantasmas que impregnam o mundo interior dos indivíduos talentosos, trazendo à tona questões sobre as motivações dos indivíduos atraídos pelo poder sob todas as suas formas. Este autor destaca que além das capacidades analíticas, dos acontecimentos técnicos, da sensibilidade política e das habilidades de direção que podem exercer um dirigente, sua liderança é atribuída à sua vida interior. Ela manifesta-se em seus modos de ser e de agir.

“A visão criativa, os desejos e seus interesses profundos, a paixão e a determinação obstinada por uma idéia, uma causa ou um projeto, as disposições, as qualidades e os atributos pessoais, a segurança e o entusiasmo são alguns dos elementos que levam a aderir ao líder, e sob seu governo, abrem-se novos horizontes, inovações ousadas ou mudanças radicais”.

Kets de Vries e Miller (1990) também estudaram a liderança com base nas contribuições da psicanálise e da psiquiatria, procurando levar em conta ao mesmo tempo as dimensões cognitivas e afetivas da liderança. Estes autores concluíram que o que a maioria dos líderes parece ter em comum é a capacidade de despertar emoções primitivas naqueles que o seguem.

Para Lapierre (1995), a liderança é uma direção que provém da personalidade dos dirigentes, tornando possível então estabelecer uma ligação entre o imaginário e a liderança. No entanto a liderança não pertence apenas ao líder, pois não existe liderança se não existe adesão ao líder. Deve existir uma correspondência entre a visão e as ações que o líder propõe e os desejos e as necessidades dos seus seguidores, isto é, entre a visão do líder e o imaginário do grupo pois a liderança se confirma através desta relação.

A projeção é o mecanismo central na compreensão da liderança. É por causa da projeção que os grandes líderes fascinam os seres humanos. A liderança faz um apelo e pode fazer emergir o que há de melhor e de pior em seus seguidores. A ligação que se estabelece entre o imaginário e a liderança se dá através do conceito de fantasma inconsciente. O imaginário tem sua fonte nos fantasmas associados às imagens interiores que são guardadas das pessoas significativas da história pessoal do indivíduo. Entende-se por fantasma inconsciente a estrutura profunda da personalidade do indivíduo, que dá o sentido ou a direção a seu modo de pensar e a sua ação. Os fantasmas inconscientes estão ligados “ao cenário básico da vida de uma pessoa, a trama ou o drama que parecem dar sentido a toda a sua existência, quer seja sob a forma de uma grande paixão, de uma grande obsessão, quer de uma grande defesa” (Lapierre, 1995).

Esta visão é complementar ao estudo de Kets de Vries (1997), no qual o autor descreve o fenômeno denominado de *folie à deux*, um processo de dependência mútua que leva a um afastamento da realidade, a qual é gerada através de idéias fantasiosas.

Para Kets de Vries e Miller (1990) o que diferencia os estilos de liderança é o grau de narcisismo e sua origem. Segundo estes autores os líderes gravitam sobretudo ao redor de uma constelação narcisista de personalidade. O narcisismo é considerado como a força condutora que, muitas vezes, alimenta o desejo de obter um cargo de liderança. Nesta concepção, os indivíduos dotados de características de uma forte personalidade narcisista são talvez mais dispostos a empreender o árduo processo que leva a um cargo de poder.

A liderança está ligada ao poder que detém um indivíduo sobre outros e à possibilidade de se fazer cumprir desejos e necessidades do poder do líder em determinada situação. Assim, não se está tratando do poder em sua acepção política, mas em sua acepção psicológica, isto é, na capacidade de agir sobre as pessoas. O exercício do poder ativa ou reativa os fantasmas mais primitivos. Eles são os fundamentos do imaginário, tanto na dimensão cognitiva, quanto na dimensão afetiva. Segundo Lapierre (1995), na dimensão afetiva os fantasmas são atingidos sob os seguintes aspectos: “desejo de ser amado, de ser admirado, o medo de ser insuficiente ou indigno, do fracasso, o medo de ir muito longe na

utilização do poder (...), a ansiedade em face da competição, a ansiedade em face das mudanças de *status*, a inveja associada às inevitáveis desigualdades, os desejos de igualdade e dependência, o desejo de ser excepcional, único, exclusivo, o desejo de criar o seu universo, seu mundo seu nicho, sua competência distintiva, etc.”

Poucos estudos tentaram destacar os fantasmas inconscientes subjacentes às práticas da liderança. Kets de Vries e Miller (1990) lançaram as bases da pesquisa neste sentido, identificando cinco fantasmas inconscientes bem documentados em psicanálise e em psiquiatria: sentir-se ameaçado por um perigo exterior, estar pronto para o ataque e desafiar (o dirigente paranóico), cercar-se de um autocontrole para não ficar à mercê de ninguém (o dirigente obsessivo-compulsivo), estar sob os holofotes para atrair a atenção e impressionar (o dirigente teatral), sentir-se incapaz, indigno ou sem poder (o dirigente depressivo) e guardar distância para não ser obrigado a manter relações com outras pessoas (o dirigente esquizóide). Estes autores identificaram fantasmas inconscientes subjacentes ao exercício da liderança. Os autores apresentaram três tipos de líderes narcísicos:

1. narcísico reativo, cujo fantasma inconsciente seria: “deixaram de responder às minhas necessidades e esta falta me dá direitos compensatórios”;
2. narcísico *selfdeceptive* (autodecepcionado), cujo fantasma inconsciente seria: “fui tão favorecido que devo ser (ou sou) perfeito”;
3. o narcísico construtivo, cujo fantasma inconsciente seria: “tenho talentos especiais que me permitem marcar a minha passagem, mas é preciso aceitar os meus limites e os da realidade”.

Lapierre (1995) define liderança como “a direção, isto é, a orientação dada a uma organização que provém da vida interior do líder e de seus hábitos de dirigir as pessoas”. Essa direção manifesta-se principalmente por sua visão pessoal, seu modo de agir, suas convicções profundas, sua imaginação e seu universo fantasmático. O entusiasmo gerado por esta direção resulta da autoconfiança, das capacidades de impressionar e persuadir do líder. A liderança é considerada como sendo resultante de disposições, qualidades e atributos pessoais do indivíduo que ocupa um cargo de autoridade, gerando atração e adesão. A liderança é definida por

Lapierre (1995) como sendo parte da direção atribuível à própria pessoa que exerce uma autoridade e, mais especificamente, à projeção de dimensões profundas da personalidade. Os estudos desenvolvidos por este autor dão um destaque primordial à riqueza interior que caracteriza a liderança.

Embora as contribuições dos modernos pesquisadores sobre carisma e do enfoque psicanalítico tenham sido fundamentais para a ampliação da compreensão da liderança, algumas lacunas deixadas por estes estudos ainda exigem revisão do tema. Para uma compreensão mais coerente da liderança, é preciso relacioná-la a um contexto cultural específico, conforme sugere Bergamini (1994). Existe uma proposição de que a cultura define o sentido dado às ações do líder. Berger e Luckmann (1985) destacam que as organizações são, na sua essência, realidades socialmente construídas, que estão muito mais nas cabeças e mentes de seus membros do que explicitamente em conjuntos concretos de regras e formas específicas de relacionamento.

Schein (1985) afirma que “existe uma possibilidade (...) de que a única coisa de real importância nas ações dos líderes é criar e administrar cultura e o seu único talento a habilidade de trabalhar com cultura”. Este autor propõe que o líder sedimenta e transmite cultura organizacional de cinco formas diferentes:

- a. por aquilo que chama sua atenção, mede e controla;
- b. por sua reação a incidentes críticos e crises;
- c. por deliberada modelagem de papéis, aconselhamento e ensino;
- d. por sua escolha de critérios para alocação de recompensas e *status*;
- e. por escolha de critérios de recrutamento, seleção, promoção aposentadoria e demissões.

Bergamini (1994) destaca que as organizações podem ser melhor compreendidas por meio da simbologia que subjaz às suas ações, o maior conhecimento das pessoas que nela trabalham só pode ser atingido através da descoberta do significado ou do sentido que dão à organização e ao trabalho que aí desempenham.

Schein (1985) considera fundamental o papel dos fundadores no estabelecimento de uma cultura organizacional e também percebe um papel constante dos administradores em monitorar e influenciar a cultura através desses mesmos mecanismos. Nem sempre os líderes são consistentes em suas ações, no entanto, através dos mecanismos descritos, eles exercem algum tipo de influência sobre a forma como os membros da organização interpretam eventos. Para este autor são inseparáveis a análise do comportamento do líder e a cultura organizacional.

Bergamini (1997) concorda com Schein, destacando a importância do líder como figura principal e grande protagonista da administração do sentido. O líder assume então o papel de equacionar as duas realidades do mundo da vida pessoal de cada um e da cultura organizacional. Em função das diferenças pessoais entre o líder e seus subordinados, é que a ação do líder ganha importância. Assim, o líder caracteriza as expectativas motivacionais dos seus subordinados através de suas próprias atitudes, desbloqueando a sinergia contida no interior de cada pessoa. Tendo a oportunidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho e à organização como um todo, aceita-se sua intervenção na cultura organizacional, incluindo nesta perspectiva não somente os seguidores, mas os pares e superiores, pois o sentido raramente pode ser definido de maneira unilateral. O líder eficaz torna-se, então, um agente de mudanças, buscando suas bases no profundo conhecimento que tem da cultura organizacional bem como do significado simbólico que a permeia.

Para Smircich e Morgan (1997) “o conceito de liderança permeia e estrutura a teoria, bem como a prática das organizações; portanto, a forma pela qual se configura a compreensão da natureza de uma ação organizada e suas possibilidades”. As ações organizacionais bem-sucedidas são freqüentemente vistas como baseadas na sincronia entre a iniciativa de ação e o apelo por direção; entre as ações dos líderes e a receptividade ou resposta dos seguidores. A liderança acontece no processo por meio do qual um ou mais indivíduos têm sucesso ao tentar retratar e definir a realidade dos outros. As situações de liderança estão ligadas a uma obrigação ou um direito percebidos por parte de certos indivíduos em definir a realidade dos demais. Este processo é mais evidente em situações grupais

não estruturadas em que a liderança emerge de maneira natural e espontânea. O líder existe como um líder formalizado somente quando atinge uma situação na qual se presume, ou se oferece e é aceita pelos demais como uma obrigação, expectativa ou direito de dar forma à experiência.

Bergamini (1994, 1997) também estudou amplamente a liderança como administração do sentido, evidenciando a forte relação existente entre liderança e motivação. Para esta autora, os padrões de eficácia no desempenho do papel de liderança estão diretamente ligados à capacidade do líder de desbloquear a sinergia motivacional dos seus colaboradores. Esta habilidade de coordenar seguidores motivados está ligada a um traço marcante que é a sensibilidade a pessoas. Desta forma, a busca da auto-realização do líder o capacita a levar consigo seus seguidores, facilitando com que eles também alcancem sua auto-realização.

Berger e Luckmann (1985) compreendem que a liderança, como qualquer fenômeno grupal, é socialmente construída através da interação, emergindo como resultado das construções e ações de ambos, tanto líderes como seguidores. A partir desta concepção, Smircich e Morgan (1997) afirmam que a liderança envolve uma cumplicidade ou um processo de negociação, através dos quais certos indivíduos, implícita ou explicitamente, abdicam do seu poder de definir a natureza da sua experiência para os demais. A liderança depende da existência de indivíduos desejosos de abrir mão, pelo menos em parte, dos poderes de delinear ou definir a própria realidade, seja por inclinação ou por pressão. A liderança repousa em grande parte na criação de um ponto de referência, frente ao qual pode emergir um sentimento de organização e direção. No entanto, o fenômeno é um processo de interação, sendo por natureza, dialético. É configurado por meio da interação de pelo menos dois pontos de referência, isto é, o dos líderes e dos seguidores.

Segundo Smircich e Morgan (1997), essa dialética, em geral, é a fonte de poderosas tensões nas situações de liderança. Os indivíduos podem procurar um líder que configure ou concretize a sua realidade, mas podem também reagir contra, rejeitar ou mudar a realidade assim definida. A liderança com frequência surge como resultado das expectativas projetadas pelo liderado num líder emergente, mas pode também ser negada nestas mesmas condições.

Bergamini (1994) compreende a liderança como um vínculo social, destacando que o exercício da liderança pressupõe relacionamento interpessoal sob todos os aspectos, tanto dentro de um processo de dupla direção com os subordinados, quanto com relação a pares e superiores. Smircich e Morgan (1997), nesta mesma linha de pensamento, sugerem que a emergência do líder em situações estruturadas aponta, assim, para pelo menos quatro aspectos importantes da liderança enquanto fenômeno:

1. a liderança é essencialmente um processo social definido através de interação;
2. a liderança envolve um processo de definir a realidade de forma que sensibilize o liderado;
3. a liderança envolve um relacionamento de dependência no qual os indivíduos abdicam do seu poder de interpretar e definir a realidade dos outros;
4. a emergência dos papéis formais de liderança representa um estágio adicional de institucionalização no qual direitos e obrigações em definir a natureza da experiência e da atividade são reconhecidos e formalizados.

Bergamini (1994) ressalta que grande parte da literatura atual sobre liderança deixa claro que cabe ao líder conseguir que as pessoas o sigam de maneira habitual sem se sentirem invadidas ou ameaçadas em sua identidade. Desta forma, “inquestionavelmente atribui-se ao líder eficaz habilidades interpessoais antes das técnicas”. Para esta autora a compreensão da dimensão mais abrangente da atividade do líder através da concepção da administração do sentido, percebendo o líder como um agente de mudança da cultura organizacional, torna-se possível através da concepção de que os subordinados não têm um comportamento passivo, nem tampouco é vítima da ação indiscutível do líder.

É possível, portanto, visualizar que tanto Bergamini (1994), quanto Smircich e Morgan (1997) concordam e baseiam suas concepções de liderança no conceito desenvolvido por Burns, o qual define este processo não como a ação de uma pessoa sobre a outra, mas como um processo de dupla direção entre o líder e o seguidor, estabelecendo um vínculo bastante forte em termos de influência mútua, que propõe uma ligação muito mais estável.

Smircich e Morgan (1997) compreendem que uma organização formal é estabelecida sobre significados compartilhados que definem papéis e relacionamentos de autoridade, que institucionalizam um padrão de liderança. A organização formal normalmente mutila o processo de liderança observado em situações naturais, concretizando as suas características como uma forma de organização social em conjuntos de papéis, relacionamentos e práticas pré-determinados, que oferecem um esquema de como a experiência dos membros da organização deva ser estruturada. Os papéis, por exemplo, institucionalizam as interações e definições que delineiam a realidade da vida organizacional. Regras, convenções e práticas de trabalho apresentam tipificações já prontas através das quais a experiência deve sensibilizar-se. Os relacionamentos de autoridade legitimam o padrão de relações de dependência que caracterizam o processo de liderança, especificando quem deve definir a realidade organizacional e em que circunstâncias. As relações de autoridade institucionalizam um padrão hierárquico de interação, no qual se espera que certos indivíduos definam a experiência dos outros – para liderar, e outros têm sua experiência definida – para seguir. As estruturas formais de ação organizada contêm uma tensão dialética entre o padrão de ação e o significado que a estrutura procura estabelecer, bem como a tendência dos indivíduos de reinterpretarem, ou mesmo de reagirem contra a estrutura definida dessa maneira. Enquanto se submetem ao padrão dominante de sentido, os indivíduos em geral lutam para desenvolver padrões próprios. É essa tensão inerente que pede o desenvolvimento de uma forma de liderança tipo mediação, estabelecendo uma ponte dentre a corrente dos requisitos da estrutura institucionalizada e as inclinações naturais de seus agentes humanos. É essa forma de liderança que mais freqüentemente se reconhece como a liderança das organizações informais.

O estudo de Smircich e Morgan (1997) aborda a liderança através do enfoque em situações de interação que adquirem forma significativa. A natureza fundamental da liderança, como um processo social, está ligada à maneira pela qual o sentido é criado, mantido e mudado. As ações do líder tentam delinear e interpretar situações para guiar os membros da organização dentro de uma interpretação comum da realidade. Esse processo pode ser mais facilmente conceituado em termos de relacionamento entre figura e fundo. A ação do líder

envolve uma figura que se move – um fluxo de ações e declarações dentro do contexto de uma base em movimento – ações, declarações e fluxo geral de experiências que constituem a situação que está sendo administrada. A liderança como um fenômeno é identificável dentro do contexto mais amplo, como um modo de ação que procura dar forma a este contexto.

Weick (2001) de maneira análoga às concepções de Smircich e Morgan (1997), entende que o líder ajuda as outras pessoas a ter o sentido do que estão enfrentando. No entanto, a tomada de sentido não se refere a regras, opções e decisões. Não significa presumir que há respostas genéricas corretas sobre todos os assuntos. Refere-se a como permanecer em contato com o contexto.

Segundo Smircich e Morgan (1997), a liderança funciona influenciando o relacionamento entre a figura e o fundo, e conseqüentemente, o sentido e a definição do contexto como um todo. As ações e as declarações dos líderes guiam a atenção dos que estão envolvidos numa situação, de forma consciente ou inconscientemente planejada, para delinear o sentido da situação, atraindo a atenção para aspectos particulares, sobretudo do fluxo da experiência, transformando o que pode ser complexo e ambíguo em alguma coisa mais distinta e fortemente comprometida com um padrão de significado específico. As ações e declarações dos líderes enquadram e dão forma ao contexto da ação de tal maneira que os membros desse contexto são capazes de usar o sentido assim criado como um ponto de referência para a sua própria ação e compreensão da situação.

Smith e Peterson (1994), da mesma forma que Smircich e Morgan (1997), compreendem a liderança como administração do sentido relacionando a eficácia do líder à sua habilidade de tornar uma atividade significativa para seus seguidores. Não se trata, portanto, de modificar comportamentos, mas de dar aos indivíduos um senso de compreensão de suas atividades, inclusive para que eles possam comunicar-se sobre o sentido de seus comportamentos. Para estes autores, o líder que consegue realizar esta tarefa e colocar este significado em palavras, transforma o sentido das ações executadas pelo grupo em um fato social. Portanto, a liderança compreendida como administração do sentido refere-se, não somente à capacidade do líder de dar sentido às coisas, mas também à de colocá-las em linguagem significativa para um grande número de pessoas.

Segundo Smircich e Morgan (1997), quando os líderes agem, delimitam os contextos de forma a promover pontos de convergência para a criação do sentido. A ação deles isola um elemento de experiência que pode ser interpretado em termos do contexto no qual está situado. Na verdade o seu significado está incorporado no relacionamento com esse contexto. A ação do líder pode dar origem a uma variedade de interpretações que estabelecem a base para as ações de maior significado. Diferentes membros podem dar sentido às situações com a ajuda de esquemas interpretativos diferentes, estabelecendo “realidades opostas”, que são uma fonte de tensão dentro da situação.

De modo análogo, Bergamini (1997) destaca que não é possível administrar diretamente as pessoas, tampouco a cultura organizacional. Assim, o líder é aquele que deve administrar expectativas pessoais com aquilo que de implícito e simbólico existe na cultura organizacional. Ele se posiciona no encontro dessas duas redes de significados, podendo assim, interpretar o sentido de ambos.

“O principal desafio para o líder é administrar o sentido de tal forma que os indivíduos se orientem a si mesmos para a obtenção dos fins desejados”. (Smircich e Morgan, 1997). Desta forma, o uso de uma linguagem, do ritual, da ação, estórias, mitos e construções simbólicas de todos os tipos podem desempenhar importante papel. Estes aspectos constituem importantes recursos para a administração do sentido. Por meio de palavras e imagens, bem como de ações simbólicas e gestos, os líderes podem estruturar a atenção, evocando padrões de significado que dão a eles considerável controle sobre a situação que está sendo administrada. Esse instrumental pode ser utilizado para forjar tipos particulares de relações entre figura e fundo, que servem para criar maneiras adequadas de ação organizada. A liderança repousa tanto mais nessas formas simbólicas de ação quanto naquelas maneiras instrumentais de administração, direção e controle que definem a essência do papel organizacional formal do líder.

Bergamini (1994) concorda que cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas.

Segundo Smircich e Morgan (1997), “os líderes simbolizam a situação organizada que lideram. Suas ações e declarações projetam e delineiam o imaginário na mente dos seguidores, que influenciam de uma forma ou de outra, modelando ações dentro de uma situação como um todo”. Obviamente, os membros da situação também representam e atribuem sentido voluntariamente. No entanto, os líderes reconhecem e enfatizam a posição especial e importante dada à visão da situação do líder no quadro de referência dos outros. Os líderes acabam tendo oportunidades, pelos papéis que desempenham, de influenciar a formação do sentido dos outros. Isto significa, em termos práticos, que o líder deve:

- a. tentar lidar com a ambigüidade que permeia muitas das situações de interação;
- b. tentar interpretar os esquemas dos que estão envolvidos;
- c. personificar, através do uso de linguagem apropriada, os rituais e as outras formas de discurso simbólico e valores que conduzem a formas desejadas de ação organizada.

Bergamini (1994, 1997) destaca que os enfoques contingenciais sobre liderança foram os primeiros responsáveis por essa proposta mais atual que concebe a liderança como administração do sentido. As contribuições de Hollander, Fiedler e House, anteriormente descritas, foram fundamentais para a compreensão atual do líder como ator que tem papel crucial entre os objetivos imaginários dos subordinados e os significados implícitos à filosofia da organização. Em especial os enfoques que têm dado destaque ao aspecto motivacional dentro do processo de liderança têm oferecido uma importante contribuição para a compreensão deste processo, retomando o conceito de carisma. “Os termos liderança transformacional e liderança carismática referem-se a processos de influenciar mudanças importantes nas atitudes e suposições dos membros da organização, bem como o comprometimento com a missão e os objetivos da empresa” (Yukl, 1989).

Outros estudiosos da liderança, embora não utilizem a expressão liderança como administração do sentido, concordam com os conceitos descritos até então e/ou complementam a percepção sobre este tema. Heifetz (1999) e Hesselbein (1996) afirmam que a liderança envolve um trabalho de mobilização das pessoas, sendo que o primeiro autor coloca esta mobilização no sentido de adaptação à

organização, e o segundo autor refere-se à mobilização em torno da missão da organização, destacando que o líder é capaz de transformar o local de trabalho num lugar onde os trabalhadores podem encontrar sentido além da tarefa. De maneira análoga, Blanchard (1996) e Bardwick (1996) relacionam o conceito de liderança ao compromisso que deve ser gerado nos seguidores. O primeiro autor afirma que “o líder deve gerenciar a jornada para a eficácia e a eficiência, a fim de criar uma organização que sabe para onde está indo e na qual estão todos comprometidos, organizados e dispostos a implementar uma visão obtida por consenso”. Bardwick afirma que os líderes devem gerar um compromisso apaixonado em outras pessoas para que sigam as estratégias e alcancem o sucesso.

Estes conceitos, de modo geral, estão ligados à missão e visão organizacionais, como destacam Covey (1996), Mandl e Sethi (1996). Para o primeiro autor, o líder deve alinhar o seu pessoal à missão, visão e estratégia. E para Mandl e Sethi, o líder deve ser especialista em articular uma visão e motivar os outros com um futuro concebido.

Concordando com a visão de Bergamini sobre a liderança como administração do sentido ligada à motivação dos seguidores, Ulrich (1996) afirma que os líderes criam aspirações que geram energia e entusiasmo pelo que virá, cativam a emoção, os conhecimentos e a ação dos empregados. Wilhelm (1996), complementa a visão da administração do sentido ligada à capacidade de colocar em palavras a realidade concebida: “os líderes eficazes são persuasivos. Eles ingerem e digerem grandes quantidades de informações e as processam de modo a constituí-las em argumentos persuasivos”.

Kanter (1996) resume as principais contribuições dos demais autores para compreender a liderança como administração do sentido, articulando as principais características do líder:

“os líderes devem ter um olho para mudanças e mão firme para assegurar a visão e reafirmar que a mudança pode ser conduzida; uma voz que articule a vontade do grupo e molde esta vontade para fins construtivos; uma capacidade de inspirar pela força da personalidade, fazendo com que os outros se sintam com autonomia para aumentar e empregar as próprias capacidades.”

A compreensão da liderança como administração do sentido aponta para os aspectos principais que a compõem (os quais serão detalhados a seguir):

- a.** conhecimento e/ou Percepção da realidade;
- b.** comunicação;
- c.** valores pessoais.

Sem ter a pretensão de especificar todas as possíveis características, habilidades e competências que sejam necessárias ao líder, este estudo, por ter escolhido aprofundar-se na concepção da liderança como administração do sentido, apoiou-se em aspectos cognitivos (como a percepção da realidade e a comunicação), aspectos morais (como os valores pessoais) e buscou na contribuição dos estudos sobre inteligência emocional os demais ingredientes essenciais para a atuação do líder, complementando esta abordagem. A teoria da inteligência emocional torna-se pertinente e adequada a este estudo na medida em que os aspectos que ela considera essenciais ao líder são concordantes com a percepção do modelo de liderança com administração do sentido. Deixando de lado as habilidades puramente técnicas (pois fogem do foco deste estudo), a inteligência emocional desponta, principalmente a partir dos estudos de Goleman (1999 a, 1999 b), como aspectos fundamentais à atuação eficaz do líder.

Esta abordagem complementar aponta para os cinco componentes da inteligência emocional, os quais constituem aspectos essenciais ao líder (os quais também serão detalhados a seguir):

- d.** autoconhecimento;
- e.** auto-regulamentação;
- f.** automotivação;
- g.** empatia;
- h.** sociabilidade.

As três primeiras habilidades referem-se a competências pessoais, enquanto que as duas últimas referem-se a competências interpessoais, ou competências sociais.

a) Conhecimento e/ou Percepção da realidade

A percepção da realidade é um aspecto absolutamente necessário para a compreensão da liderança como administração do sentido, como já foi evidenciado por autores anteriormente descritos. Resgatando a compreensão de Smith e Peterson (1994) sobre o assunto, percebe-se que esta é uma idéia central nas suas formulações teóricas, pois estes autores concebem a liderança a partir de um ponto de vista integrativo, estabelecendo um vínculo entre os processos organizacionais e cognitivos, afirmando que os eventos podem ser descritos como segmentos de processos organizacionais que recebem um particular significado quando realmente abstraídos através da percepção individual.

Resgatando também a concepção de Bergamini (1994) sobre liderança, é possível identificar a importância dada pela autora aos aspectos cognitivos que estão envolvidos neste processo. Para esta autora os líderes são os responsáveis por compreender as organizações através das suas simbologias, e descobrir o significado ou o sentido que as pessoas dão à organização e ao trabalho que aí desempenham.

Diversos autores (Schein, 1996; Ulrich, 1996; Wilhelm, 1996; Decrane, 1996; Kets de Vries, 1997; Bolt, 1996; Blanchard, 1996; Kanter, 1996; Heifetz, 1999; Kouzes e Posner, 1996; Beckhard, 1996; Bardwick; Covey, 1996; Farren e Kaye, 1996) concordam com os conceitos descritos por Bergamini e Smith e Peterson, evidenciando a percepção da realidade, a capacidade cognitiva e a visão de futuro como capacidades fundamentais do líder.

Schein (1996) destaca que os líderes possuem níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo. Kets de Vries (1997) e Heifetz (1999) concordam que o líder tem uma espécie de visão aérea, tendo a capacidade de enxergar tanto a “floresta quanto as árvores”, isto é, uma capacidade de ir para o “camarote”, de afastar-se do campo de ação a fim de refletir sobre a situação.

Blanchard (1996), Kanter (1996), Beckhard (1996), Bardwick (1996), Covey (1996), Bolt (1996), Decrane (1996) e Zaleznick (1997) concordam que o líder deve definir o negócio da empresa, a visão e as metas; deve explorar a missão organizacional e pensar estrategicamente. Esta percepção sobre o líder é

complementada pela concepção de Kouzes e Posner (1996), Farren e Kaye (1996) e Ulrich (1996) que afirmam que o líder deve ter senso de direção e visão do futuro. Zaleznick (1997) complementa que o líder deve definir os problemas a serem resolvidos para fazer a empresa avançar na direção dos seus objetivos.

Wilhelm (1996) faz uma descrição de liderança que aponta com clareza o aspecto da percepção da realidade:

“O líder deve ter capacidade de enxergar longe e com mais rapidez, de raciocinar com mais eficácia, de associar todos os aprendizados da vida. Os líderes devem ser capazes de absorver e utilizar as informações de modo a melhor compreender o mundo e liderar de forma mais inteligente. Os líderes devem possuir a capacidade de enxergar onde estão tentando chegar. Os líderes eficazes formulam e constantemente modificam a visão do mundo. Possuem uma curiosidade maciça, um insaciável desejo de informações”.

Pacheco (2002), em seu estudo sobre liderança e talento, entrevistou mais de 50 pessoas bem sucedidas em suas profissões. Uma de suas constatações mostra que os líderes bem-sucedidos percebem as melhores oportunidades. Eles se mantêm de olhos bem abertos para reconhecer os processos de mudança no mercado e sabem como se beneficiar deles. Sabem que para atingir o sucesso é essencial não somente acompanhar as tendências do momento, mas principalmente antecipar-se a elas.

b) Comunicação

Uma capacidade muito desenvolvida de perceber a realidade, por si só, não é suficiente para caracterizar a liderança. Além de ter visão do futuro, enxergar longe, pensar estrategicamente, é preciso saber também colocar esta percepção em palavras. Diversos autores (Kanter, 1996; Heskett e Schlesinger, 1996; Smith e Peterson, 1994; Decrane, 1996; Steere, 1996), estudiosos da liderança, destacam a importância da comunicação para um líder eficaz em administrar o sentido dos fatos e eventos para seus liderados.

Smith e Peterson (1994) afirmam que a liderança envolve uma dupla capacidade: fazer sentido das coisas e colocá-las em linguagem significativa para um grande número de pessoas. A visão de Kanter (1996) é análoga, na medida em que percebe a necessidade de o líder saber comunicar-se de modo a articular a

vontade do grupo, moldando esta vontade para fins construtivos. Heskett e Schlesinger (1996) e Decrane (1996) complementam esta percepção, concordando com Kanter que o líder deve pregar a visão de futuro de modo tão empolgante que motive seus seguidores o suficiente para que eles estejam dispostos a colocar em prática esta visão.

Gardner (1996) aponta a inteligência lingüística, isto é, a capacidade e a inclinação para usar bem as palavras como uma habilidade fundamental ao líder. Complementando a compreensão da comunicação a partir dos autores anteriormente citados, Bardwick (1996) e Wilhelm (1996) concordam que o líder deve saber comunicar-se de forma persuasiva. Wilhelm (1996) resume bem este aspecto: “No centro da liderança eficaz reside a capacidade de comunicar-se (...) Os líderes ingerem e digerem grandes quantidades de informações e as processam de modo a constituí-las em argumentos persuasivos.”

c) Valores Pessoais

A liderança como administração do sentido é fundamentada nos dois aspectos anteriormente citados: uma ampla percepção da realidade e uma capacidade desenvolvida de comunicar-se. No entanto, no contexto em que a liderança está sendo compreendida, outro aspecto torna-se fundamental para a atuação do líder: seus valores pessoais, como destacado por diversos estudiosos da liderança (Covey, 1996; Kouzes e Posner, 1996; Wilhelm, 1996; Ulrich, 1996).

Pacheco (2002) destaca em seu estudo que os líderes bem-sucedidos sabem que a vitória sem escrúpulos não vale a pena. A vitória causa uma excelente sensação, mas apenas quando é conquistada merecidamente, dentro das regras do jogo, respeitando a si próprio e mantendo a dignidade.

Ulrich (1996), Wilhelm (1996) e Kouzes e Posner (1996) concordam que o líder deve ter valores pessoais que sustentam a sua credibilidade pessoal. Covey (1996), um dos principais autores que destacam este aspecto resume a sua importância:

“A liderança é baseada em princípios e valores. O líder deverá ser alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios. Assim o líder torna-se um modelo. Servir de modelo é uma combinação de caráter (quem você é como pessoa) e competência (o que você pode fazer). O líder é humilde corajoso e íntegro”.

d) Autoconhecimento

O primeiro componente da inteligência emocional, que constitui um dos principais aspectos da liderança, é o autoconhecimento. Ao estudar este aspecto, evidencia-se que não só a percepção da realidade é fundamental ao líder, mas também a autopercepção. Goleman (1999a) define autoconhecimento como uma profunda percepção das próprias emoções, pontos fortes e fracos, necessidades e impulsos. As pessoas que tem alto nível de autoconhecimento não se mostram nem excessivamente críticas, nem têm expectativas irreais. São francas consigo mesmas e com os outros e sabem o efeito que seus sentimentos têm sobre si mesmas, sobre as outras pessoas e sobre seu desempenho no trabalho. O autoconhecimento também amplia a compreensão da pessoa sobre seus valores e objetivos. Pessoas com seu alto grau de conhecimento são capazes de falar de forma precisa e aberta sobre o que pensam e sentem, havendo, portanto, uma ligação entre esta característica e a comunicação. Estas pessoas também demonstram autoconfiança, pois têm uma boa compreensão de suas habilidades.

Goleman (1999b) define, portanto, a autopercepção como uma aptidão básica vital de três competências emocionais: a percepção emocional, a autoavaliação precisa e a autoconfiança. A autopercepção emocional refere-se ao reconhecimento de como suas emoções afetam o seu desempenho e a capacidade de usar seus valores para guiar suas tomadas de decisão. A autoconfiança precisa refere-se a uma percepção sincera de seus pontos fortes e limitações pessoais, uma visão clara de aspectos que precisam melhorar, a capacidade de aprender com a experiência e uma visão crítica sobre si mesmo, além da capacidade de rir de si próprio. A autoconfiança refere-se à coragem que provém da sua certeza sobre suas capacidades, valores e objetivos; portanto as pessoas autoconfiantes apresentam-se de maneira segura e têm “presença”, são capazes de expressar opiniões impopulares e se expor por algo que seja certo; são decididas, capazes de tomar decisões sensatas a despeito de incertezas e pressões.

(Goleman, Boyazis e Mckee, (2002) apontam que líderes que possuem autoconhecimento compreendem seus valores, metas e sonhos. Sabem para onde estão indo e por quê, encontrando tempo para refletir, o que lhes permite agir com convicção e autenticidade.

Outros autores complementam a importância do autoconhecimento para a atuação do líder. Bergamini (1994) afirma que o líder deve ter um bom autoconhecimento para se possível conhecer em maior profundidade aqueles que se lidera. Handy (1996), Schein (1996), Leider (1996), Ulrich (1996) concordam com a necessidade de níveis altos de autoconhecimento para compor a liderança efetiva. Kets de Vries (1997) e Decrane (1996) destacam também a autoconfiança como um dos aspectos considerados características importantes dos líderes.

Kouzes e Posner (2001) afirmam que a autoconsciência é vital para ser um líder próspero, refletindo um mandamento antigo: “conhece-te a ti mesmo”, e reforçando a importância decisiva da “administração” de si próprio. Para este autor, o autoconhecimento é parte essencial da formação de um líder. Watson (2002) em seu estudo sobre liderança, no qual entrevistou alguns dos principais líderes empresariais da atualidade, destaca que a autoconfiança e a auto-estima são dois ingredientes essenciais ao sucesso na trajetória de um líder.

e) Auto-regulamentação

A auto-regulamentação é o componente da inteligência emocional que impede que o líder seja prisioneiro dos seus sentimentos. Esta capacidade de auto-regulação possibilita que o líder administre as suas emoções, as quais são motivadas por impulsos biológicos. É uma espécie de diálogo interno constante. As pessoas que têm um bom nível de auto-regulamentação têm momentos de mau humor como todo mundo, mas encontram maneiras de controlá-los e até canalizá-los para algo útil. Goleman (1999a) afirma que a capacidade de controlar os sentimentos e impulsos é importante para o líder porque é capaz de criar um ambiente de confiança e justiça, tendo como efeito comum a melhoria nos relacionamentos interpessoais, criando um ambiente favorável à produtividade. Esta também é uma habilidade importante em tempos de crise e mudança, pois impede que o líder entre em pânico, evita julgamentos apressados e possibilita que ele reflita e analise as melhores alternativas.

Nem sempre a auto-regulamentação é reconhecido como uma característica essencial ao líder, pois pessoas do temperamento inflamado são tradicionalmente vistas como líderes “clássicos”, e seus arroubos considerados marcas registradas de

carisma e poder. No entanto, a impulsividade costuma trabalhar contra as pessoas que estão em posição de liderança.

Segundo Goleman (1999b) a auto-regulamentação está no âmago de cinco competências emocionais: autocontrole; confiabilidade; conscienciosidade; adaptabilidade e inovação. O autocontrole refere-se à habilidade de administrar com eficácia emoções afetivas e impulsos perturbadores. Através desta competência as pessoas mantêm-se compostas, positivas e impassíveis, mesmo em momentos difíceis; pensam com clareza e se mantêm concentradas sobre pressão. A confiabilidade refere-se à capacidade de exibir honestidade e integridade, pois as pessoas que apresentam esta competência agem de forma ética e adquirem confiança através de sua autenticidade. São pessoas que admitem seus próprios erros e criticam atos antiéticos dos outros. Assumem posições firmes e coerentes, mesmo que não sejam do agrado geral. A conscienciosidade refere-se à habilidade de mostrar-se confiável e responsável no cumprimento de obrigações, pois as pessoas que têm essa capacidade mantêm seus compromissos e cumprem suas promessas, responsabilizam-se por atingir objetivos e são organizadas em seu trabalho. A adaptabilidade está ligada à flexibilidade no gerenciamento das mudanças e dos desafios. Pessoas que têm essa capacidade lidam de modo hábil com múltiplas demandas e adaptam suas respostas e táticas para corresponderem a circunstâncias dinâmicas. A inovação está ligada à capacidade de estar aberta a novas idéias e condutas, bem como a novas informações, mesmo que estas gerem riscos.

Segundo Goleman, Boyazis e Mckee (2002), do autoconhecimento decorre a auto-regulamentação, o impulso concentrado de que todos os líderes precisam para atingir seus objetivos. Se o líder não sabe o que está sentindo, as emoções o controlam. E nenhum líder pode se dar ao luxo de ser dominado por emoções negativas, tais como a frustração e a raiva ou a ansiedade e o pânico. A auto-regulamentação proporciona a clareza mental e a energia concentrada exigidas pela liderança, e impede que as emoções destrutivas tirem o líder do prumo. Como as emoções são altamente contagiosas, o líder precisa saber lidar com as suas próprias emoções para ser capaz de gerenciar as emoções dos seus liderados.

Outros autores, de maneira análoga, descrevem a importância da auto-regulamentação para a liderança, ainda que utilizando outra nomenclatura. Kets de

Vries (1997) e Wilhelm (1996) concordam que o domínio e a estabilidade emocional fazem parte dos aspectos considerados como características importantes dos líderes. Schein (1996) refere-se à força emocional para destacar a importância deste aspecto na atuação do líder.

f) Automotivação

Goleman (1999 a) afirma que a automotivação é um traço comum a todos os líderes eficazes. Eles são impulsionados a ir além das expectativas, tanto as suas como a dos outros. As pessoas com potencial de liderança são motivadas, não por fatores externos, como um grande salário ou *status* decorrente do cargo, “em vez disso são motivados por profundos desejos de alcançar um objetivo pelo simples fato de alcançar um objetivo.”

Segundo Goleman (1999a) a automotivação está ligada à paixão pelo trabalho em si. As pessoas automotivadas buscam desafios, adoram aprender e se orgulham de um trabalho bem feito. “Mostram também uma energia inesgotável para fazerem as coisas de forma cada vez melhor e costumam sentir-se inquietos com a situação vigente. (...) Mostram-se ávidos por explorar novas abordagens para seu trabalho.” Estas pessoas costumam colocar suas metas de desempenho sempre um pouco mais além. O líder que combina autoconhecimento com automotivação reconhece seus limites, mas não aceita desafios fáceis demais. As pessoas com alta motivação mantêm o otimismo mesmo quando os resultados não são favoráveis. Nesses casos, a auto-regulamentação, combinando com a motivação de alcançar as metas, supera a frustração e a depressão que acompanham qualquer revés ou fracasso.

Assim, Goleman (1999a) evidencia a relação entre motivação e liderança: as pessoas que colocam para si a meta de desempenho num alto nível fazem o mesmo para a empresa quando estão em posição de liderança. Em geral, o desejo de ultrapassar as metas e de manter o controle sobre os números acaba gerando uma equipe com as mesmas características.

Para Goleman (1999b), três competências caracterizam a automotivação: a realização, a dedicação e a iniciativa, e otimismo. A realização diz respeito ao forte intuito de melhorar ou ser o melhor. Pessoas que possuem esta capacidade são orientadas para resultados, com um forte empenho em atingir objetivos e padrões,

estabelecem metas desafiadoras, assumem riscos calculados, perseguem informações visando a incertezas e aprendem a melhorar seu desempenho. A dedicação está ligada ao engajamento. Pessoas que têm essa competência são sempre prontas a fazerem sacrifícios para atingir a meta maior da organização, vêm propósito na missão da empresa, buscam oportunidades para cumpri-la e utilizam valores essenciais do grupo ao tomarem decisões. A iniciativa e otimismo são considerados competências gêmeas que mobilizam as pessoas no sentido de agarrarem as oportunidades e as habilitam a persistir na busca de metas e despeito de reveses e obstáculos. A iniciativa faz as pessoas seguirem metas além do que é exigido ou esperado delas. As pessoas com iniciativa passam por cima da burocracia e forçam as regras para que o trabalho seja feito e mobilizam outras pessoas por meio de esforços empreendedores e inusitados. O otimismo faz com que as pessoas atuem a partir da esperança do êxito e não do medo e do fracasso, encarando as dificuldades como circunstâncias contornáveis.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) colocam que o centro de gravidade dos líderes, em seu papel profissional, indica onde se encontra o seu verdadeiro prazer, o qual é por si só, motivador. Não há motivador externo capaz de fazê-lo dar o máximo absoluto de si.

Bergamini (1994) destaca a importância de automotivação afirmando que esta só ocorre quando o trabalho faz algum sentido. Handy (1996), Schein (1996), Kets de Vries (1997) e Wilhelm (1996) concordam que o líder deve possuir níveis altos e constantes de energia, motivação e/ou paixão pelo trabalho.

A automotivação está ligada à perseverança, como destaca Pacheco (2002), que em seu estudo sobre liderança e talento entrevistou mais de 50 pessoas bem sucedidas em suas profissões. Uma de suas constatações mostra que todos os entrevistados, em vários momentos da vida fracassaram. Enfrentaram problemas que pareciam intransponíveis naquele momento. Todos tiveram numerosas derrotas temporárias. No entanto, estas pessoas atingiram a excelência profissional porque se negaram a desistir e continuaram lutando, apesar de todas as dificuldades.

Pacheco (2002) destaca a capacidade de superação, a qual está diretamente ligada à automotivação. Esta capacidade refere-se à habilidade para superar dificuldades diversas, como falta de dinheiro ou de acesso ao estudo, dificuldades macroeconômicas, falta de auto-estima, entre outros. O fato é que

muitas das pessoas bem-sucedidas estudadas tiveram que se esforçar muito para superar dificuldades originárias do ambiente em que nasceram, obrigando-as a “lutar com menos armas”.

Watson (2002) também identifica o entusiasmo como uma característica comum nos líderes entrevistados em seu estudo. Esse entusiasmo por algo geralmente faz com que o líder dedique-se ao trabalho com muita intensidade durante sua vida. A maioria dos entrevistados enfrentou tempos difíceis, mas todos demonstraram persistência.

g) Empatia

Goleman (1999a) afirma que para um líder, a empatia não significa tomar os sentimentos de outras pessoas como seus nem tentar agradar a todo mundo. Isso seria inviável. Empatia significa levar em consideração seriamente os sentimentos dos seus seguidores junto com outros fatores no processo de tomada de decisões. A empatia é um componente da liderança particularmente importante por três razões: aumento do uso de equipes, ritmo rápido da globalização e necessidade cada vez maior de reter pessoas de talento. A liderança de equipes é como um caldeirão de emoções em efervescência. Por isso, o líder precisa ser capaz de perceber e compreender os pontos de vista das pessoas para obter a cooperação e o comprometimento delas.

Para Goleman (1999b) a empatia representa uma aptidão fundamental para todas as cinco competências sociais relevantes para o trabalho: compreender os outros, orientação para servir, desenvolver os outros, alavancar a diversidade e percepção política. Compreender outras pessoas significa perceber os sentimentos e perspectivas de outras pessoas e ter um interesse ativo por suas preocupações. As pessoas que têm esta competência são atentas às dicas emocionais e escutam os outros com atenção, mostram sensibilidade e prestam ajuda quando se faz necessário. A orientação para o atendimento está ligada à capacidade de prever, identificar e satisfazer as necessidades dos clientes. Pessoas que possuem esta capacidade compreendem as necessidades dos clientes e as combinam com serviços e produtos, buscam maneiras de aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes e têm prazer em oferecer a assistência adequada. O desenvolvimento de

outras pessoas está ligado à percepção das necessidades de desenvolvimento delas e ao interesse em ampliar suas capacidades. Pessoas que têm esta competência reconhecem e premiam os pontos fortes, as realizações, fazem comentários úteis, monitoram, dão orientação oportuna e oferecem tarefas que desafiam e estimulam as aptidões das pessoas. O alavancamento da diversidade refere-se à cultivar oportunidades através de pessoas com características diversas. Isto é feito através do respeito às pessoas de origens diferentes e boa convivência com elas, compreensão de visões diversas do mundo, sensibilidade para as diferenças entre grupos, criação de um ambiente em que as pessoas podem se expandir e contestação dos preconceitos. A percepção política está relacionada com a leitura de correntes políticas e sociais. Esta capacidade está ligada à interpretação com exatidão dos relacionamentos chave de poder, detecção de redes sociais cruciais, entendimento das forças que moldam as opiniões e leitura com exatidão das realidades dentro e fora da organização.

Goleman, Boyazis e McKee (2002) enfatizam que os líderes emocionalmente inteligentes difundem emoções no registro positivo, isto é, instigam as pessoas por meio da articulação de um sonho seu que inspire entusiasmo, compaixão ou um sentido de ligação, aspirações que apontem para um futuro cheio de esperanças. A empatia é crucial para a tarefa do líder produzir ressonância. A sintonia com os sentimentos de cada um permite ao líder dizer e fazer o que é apropriado. Possibilita também que o líder perceba os valores e prioridades compartilhados que podem guiar o grupo.

Bergamini (1994) concorda com a importância da empatia, afirmando que o líder deve ter desenvolvida a sensibilidade interpessoal, devendo ser capaz de ter um conhecimento tão razoável quanto possível dos objetivos e expectativas dos seus seguidores. Beckhard (1996), Wilhelm (1996) e Pollard (1996) concordam que a empatia é fundamental ao líder, devendo este estar sempre disposto a se colocar no lugar das outras pessoas. Bardwick (1996), Heifetz (1999), Schein (1996), Handy (1996) e Kets de Vries (1997) vão além, ao discorrer sobre o vínculo emocional que deve ser estabelecido entre o líder e seus seguidores, canalizando a energia do grupo, envolvendo e evocando a sua participação, gerando um compromisso apaixonado para alcançar metas e objetivos.

h) Sociabilidade

Segundo Goleman (1999a), a sociabilidade diz respeito à capacidade de uma pessoa administrar seus relacionamentos com os outros. Não se trata apenas de um comportamento amigável. A habilidade social é, na verdade, um comportamento amigável com o objetivo de impulsionar as pessoas na direção desejada. As pessoas sociáveis costumam ter uma rede grande de relacionamentos e uma capacidade para descobrir pontos em comum com todos os tipos de pessoas. A sociabilidade é vista como o ápice dos outros aspectos da inteligência emocional, pois as pessoas costumam ser muito eficientes ao lidar com relacionamentos quando podem entender e controlar suas próprias emoções e têm empatia pelos outros. A motivação também contribui para a sociabilidade, pois quem é voltado para alcançar metas tende a ser otimista e a sua paixão pelo trabalho se espalha para outras pessoas.

Goleman (1999a) destaca que as pessoas sociáveis são hábeis gerentes de equipes, são persuasivas – o que demonstra uma manifestação das características de autoconhecimento, auto-regulamentação e empatia, combinadas. A sociabilidade é essencial ao líder, pois ele precisa saber administrar seus relacionamentos de forma eficaz. Afinal, a tarefa dos líderes é fazer com que o trabalho seja feito por outras pessoas, e a sociabilidade torna isso possível.

Segundo Goleman (1999b) a sociabilidade está por detrás de cinco competências: influência, comunicação, gerenciamento de conflitos e catalisação de mudanças. A influência refere-se à utilização de instrumentos eficazes de persuasão. As pessoas que têm esta capacidade atraem quem as ouve e fazem uso de estratégias para obter consenso e apoio. A comunicação diz respeito à capacidade de ouvir abertamente e enviar mensagens convincentes. As pessoas que possuem esta competência adequam as suas mensagens, captando dicas emocionais, lidam de forma direta com questões difíceis, buscam a compreensão mútua, se dispõem plenamente a compartilhar informações, incentivam a comunicação e se mantêm receptivas tanto às boas quanto às más notícias. O gerenciamento de conflitos está ligado à capacidade de negociar e solucionar discordâncias. Essa competência refere-se à habilidade para lidar com tato e

diplomacia com pessoas difíceis e situações tensas, identificação de conflitos, capacidade para trazer à tona os desacordos, incentivar o debate e orquestrar soluções em que todos saem ganhando. A catalisação de mudanças refere-se à capacidade de iniciar ou gerenciar estas mudanças. Pessoas que têm esta competência reconhecem a necessidade da mudança e superam as barreiras que as atravancam, contestam o *status quo*, recrutam pessoas para levar as mudanças a cabo e modelam as mudanças que esperam de outras pessoas.

Para Goleman, Boyazis e McKee (2002), as ferramentas mais visíveis da liderança são desenvolvidas através da capacidade de socialização do líder. A habilidade para administrar relacionamentos permite ao líder interagir de forma a catalisar a ressonância. Os líderes dotados desta capacidade têm uma grande habilidade para encontrar coisas em comum e estabelecer vínculos positivos com os demais.

Kets de Vries (1997) destaca a importância da sociabilidade para a liderança, como fundamental para se conseguir o melhor dos seus liderados e para poder delegar poder às pessoas. Bergamini (1994) concorda com a necessidade do líder estabelecer relacionamentos com seus seguidores afirmando que estes devem satisfazer, na medida do possível, as necessidades de auto-estima e identidade do grupo. Gardner (1996) aponta a perícia social, isto é, a capacidade de compreender as outras pessoas, como um aspecto essencial ao líder.

A evolução dos conceitos sobre as dimensões da inteligência emocional e suas respectivas competências foram descritas por Goleman, Boyazis e McKee (2002) no mais recente livro sobre inteligência emocional, o qual apresenta um novo modelo, que foi simplificado de cinco para quatro domínios principais, com dezoito competências relacionadas⁵. As quatro dimensões são: autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos. A autoconsciência refere-se ao conceito de autoconhecimento utilizado no presente estudo. A autogestão aglutina a auto-regulamentação e a automotivação. A

consciência social e a administração de relacionamentos referem-se, respectivamente, à empatia e à sociabilidade, termos utilizados nesta pesquisa.

O conceito de ressonância é utilizado por Goleman, Boyazis e McKee (2002) para referir-se a uma sintonia entre os sentimento do líder e dos seguidores, o que os conduz para uma direção emocionalmente positiva. Um líder inteligente em termos emocionais é aquele capaz de criar ressonância. Este líder possui a capacidade de administrar e direcionar os sentimentos dos seus seguidores de modo a ajudar o grupo a cumprir suas metas. A ressonância gera um vínculo emocional que ajuda as pessoas a manter o foco mesmo em meio a profundas mudanças e incertezas.

O elo emocional que se cria entre o líder e seus seguidores torna o trabalho mais significativo. Isso proporciona que as pessoas façam juntas coisas que indivíduo algum poderia ou gostaria de fazer. Esta proposição traz à tona os cinco domínios da inteligência emocional anteriormente descritos.

Como fica evidenciado, as percepções de Goleman (1999a, 1999b) e posteriormente de Goleman, Boyazis e McKee (2002) são consistentes e complementares à visão da liderança como administração do sentido.

Embora os aspectos principais da liderança tenham sido apontados e sejam foco deste trabalho, é importante destacar que os líderes não são pessoas absolutamente perfeitas, sem defeitos ou falhas, como afirmam Kouzes e Posner (2001, p. 105): “o jogo da liderança não é para pessoas perfeitas. Se conseguíssemos ser, de algum modo, perfeitos, ninguém nos deixaria jogar. O que faz o jogo empolgante é o processo de descoberta, o inesperado, as probabilidades. E é exatamente isso que o futuro nos reserva.”

Reafirmando esta posição, Goleman, Boyazis e McKee (2002) também apontam para o fato de que nenhum líder, por mais extraordinário que seja, destaca-se em todas as competências da inteligência emocional, embora não obstante, os líderes eficazes normalmente se aprofundem em pelo menos um dos domínios da

⁵ O presente trabalho utiliza o modelo e a nomenclatura anteriormente apresentados por Goleman, pois o acesso a esta referência foi posterior à utilização dos instrumentos de pesquisa.

inteligência emocional. Também não há uma fórmula fixa para a grande liderança: há muitos caminhos para a excelência e líderes excepcionais podem apresentar estilos pessoais muito diferentes.

2.3. Identidade e Liderança

Relacionando os temas aqui abordados, é possível identificar que a liderança, assim como a identidade é um processo socialmente construído. Isto significa dizer que ela envolve vínculos, relacionamentos interpessoais, e que portanto, nenhum líder se faz sozinho. Significa que envolve os processos de identificação e diferenciação, pois um líder também é constituído de modelos e fontes inspiradoras. Significa também que, assim como a identidade, não é um fenômeno estático, mas está em constante transformação, metamorfose, construção. Assim, pode-se compreender que a liderança nunca pode ser considerada pronta, acabada. Ela é construída progressivamente, à medida em que a identidade também é constituída. Ambas entrelaçam-se de tal forma, que ao estudar estes fenômenos, encontra-se a dificuldade em separá-los, mesmo que didaticamente. E este constante processo de construção e inter-relacionamento gera um ciclo no qual novos indivíduos irão identificar-se com o líder, e com isso, construirão sua identidade, e possivelmente irão exercer sua liderança no futuro.

Desta forma, é importante citar a contribuição de Gardner (1996), a respeito da relação entre identidade, identificação e liderança. Este estudioso procurou encontrar aspectos comuns na vida dos grandes líderes, estudando a história que antecede o desenvolvimento ou o reconhecimento do líder. Segundo este autor, existe um estudo que mostra que mais de 60% (sessenta por cento) dos maiores líderes políticos britânicos perderam um dos pais na infância, mais frequentemente o pai. A explicação possível é de que talvez as crianças com pais vivos absorvam seus exemplos sociais dos comportamentos da mãe e do pai, enquanto que aquelas que

foram precocemente privadas de um dos pais sejam estimuladas (ou se sintam pressionadas) a formular seus próprios preceitos e práticas nos domínios social e moral. Sua precoce dependência de si mesmas pode colocá-las numa posição favorável para dirigir o comportamento dos outros. Na ausência do pai, a pessoa é obrigada a fazer suas próprias escolhas.

Gardner (1996, p. 31) percebe que os líderes demonstram uma inclinação desde tenra infância para assumir riscos e fazer qualquer coisa, geralmente desafiando os outros, para atingir seus fins. Invariavelmente está presente um motivo para conquistar o poder, ou no interesse próprio ou para atingir um objetivo específico. “A capacidade de assumir riscos sugere a confiança de que a pessoa, pelo menos às vezes terá sucesso; a implacabilidade diante da oposição reflete igualmente a disposição para confiar em si mesmo e não sucumbir às críticas e reservas dos outros.”

Muitas vezes, o líder consegue esta firmeza a um considerável custo pessoal. Muitos freqüentemente exibem as marcas de suas perdas precoces e possuem uma tenacidade que os outros podem ter dificuldade para compreender. Gardner (1996) cita um trecho da biografia de John Churchill, na qual Winston Churchill comenta:

“Os homens famosos normalmente são o produto de uma infância infeliz. São necessários a inflexível compreensão das circunstâncias, a ferroadada da adversidade, o aguilhão dos insultos e desrespeito nos primeiros anos para despertar aquela implacável fixidez de propósitos e aquele bom senso tenaz sem os quais grandes ações raramente são realizadas.”

Deste modo, é possível identificar que, assim como a identidade pressupõe os processos de negação e superação, também a liderança está, em geral, associada a estes processos, confirmando, portanto a relação indissociável entre estes dois fenômenos.

3 METODOLOGIA

3.1 Especificação do Problema

O presente trabalho de pesquisa tem como problema central identificar como ocorre o processo de construção da identidade de um líder organizacional da Região Metropolitana de Curitiba, procurando responder às seguintes perguntas:

3.2 Perguntas de Pesquisa

- Quais as principais características da liderança exercida pelo líder das organizações em estudo, e qual a sua aproximação com o modelo teórico da administração do sentido?
- Como é possível caracterizar o processo de construção da identidade individual do líder das organizações em estudo?
 - Como o indivíduo se representa enquanto liderança?
 - Como seus seguidores o representam enquanto líder?
- Qual a relação entre os processos sociais e organizacionais de cada um dos ambientes estudados e a construção da identidade do líder?
- Qual a relação entre os processo de identidade e de liderança?

3.3 Categorias Analíticas de Estudo

As categorias analíticas de estudo estão sintetizadas no Quadronº 01 e a seguir, apresentam-se as descrições constitutivas e operacionais que orientam a pesquisa.

I. Identidade Individual	II. Liderança
I.a. Identificação	II.a. Percepção da realidade
I.b. Negação	II.b. Comunicação
I.c. Superação	II.c. Valores Pessoais
	II.d. Autoconhecimento
	II.e. Auto-regulamentação
	II.f. Automotivação
	II.g. Empatia
	II.h. Sociabilidade

Fonte: adaptado de Ciampa (1993, 1997), Smith e Peterson (1994), Bergamini (1994), Goleman (1999a, 1999b)

3.4 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas

I. Identidade Individual:

DC: É um fenômeno social, um processo, uma metamorfose. É construída por meio de um processo de individuação, constituindo-se como fonte de significado para os próprios atores e sendo por eles originada, principalmente através dos processos de identificação (Ciampa, 1993).

Ia. Identificação

A identidade é constituída pelo reconhecimento recíproco dos indivíduos identificados através de determinados grupos sociais dos quais faz parte. Estes grupos existem objetivamente através das relações que estabelecem seus membros entre si e com o meio onde vivem, isto é, pela sua prática, pelo seu

agir. Portanto, a identidade se faz pela prática, pelas ações do indivíduo (Ciampa, 1997).

I.b. Negação

O comparecimento do indivíduo frente a outrem envolve representação num tríplice sentido: a) a representação de si próprio; b) a representação através do desempenho de papéis; c) a representação enquanto reposição, reiteração da apresentação de si, “re-apresentando” o que o indivíduo está sendo. Assim, ao representar (a), o indivíduo transforma-se num desigual de si por representar (b) um outro que é ele mesmo (o que está sendo parcialmente, como desdobramento de suas múltiplas determinações, e que o determina e o nega), impedindo que o indivíduo deixe de representar (c) para expressar o outro “outro” que também é ele (o que é sem estar sendo), que nega a negação de si indicada pelo representar (b) (Ciampa, 1997).

I.c. Superação

A identidade individual é considerada como a superação dialética do dualismo subjetividade-objetividade pela práxis. A identidade não se refere a contemplar inerte e quieto a história, mas envolve engajar-se em projetos de coexistência humana que possibilitem um sentido da história como realização de um porvir a ser feito com os outros (Ciampa, 1997).

DO: Levantamento de informações por meio de entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado com o líder pesquisado e com dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo, observação não participante e análise documental com uso de relatórios e material informativo, buscando identificar, a ocorrência de cada um dos três processos descritos acima.

II. Liderança:

DC: A liderança, enquanto administração do sentido, pode ser compreendida como a habilidade para tornar uma atividade significativa para os seus seguidores, isto é, de dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo (Smith e Peterson, 1994; Smircich e Morgan, 1997; Bergamini, 1994; Blanchard, 1996; Kanter, 1996; Hesselbein, 1996; Bardwick, 1996; Covey, 1996; Ulrich, 1996; Wilhelm, 1996; Mandl e Sethi, 1996).

II.a. Percepção da realidade

Os líderes são visionários, possuem orientação para o futuro e capacidade de pensar estrategicamente. Eles possuem níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo (Schein, 1996; Kets De Vries, 1997; Heifetz, 1999; Blanchard, 1996; Kanter, 1996; Kouzes e Posner, 1996; Beckhard, 1996; Bardwick, 1996; Covey, 1996; Bolt, 1996; Farren e Kaye, 1996; Ulrich, 1996; Wilhelm, 1996; Decrane Jr, 1996; Mandl e Sethi, 1996; Steere Jr, 1996).

II.b. Comunicação

O líder é capaz de comunicar-se sobre o sentido do comportamento dos seus seguidores. A liderança envolve uma dupla capacidade: fazer sentido das coisas e coloca-las em linguagem significativa para um grande número de pessoas, dando ao líder uma enorme alavancagem (Smith e Peterson, 1994; Kanter, 1996; Heskett e Schlesinger, 1996; Bardwick, 1996; Wilhelm, 1996; Decrane Jr, 1996; Steere Jr, 1996).

II.c. Valores Pessoais:

A liderança é baseada em princípios e valores. O líder possui credibilidade e sólidos valores pessoais. Assim o líder torna-se um modelo. Servir de modelo é uma combinação de caráter (quem você é como pessoa) e competência (o que você pode fazer) (Covey, 1996; Ulrich, 1996; Wilhelm, 1996; Kouzes e Posner, 1996).

II.d. Autoconhecimento

Os líderes demonstram autoconhecimento, isto é, capacidade de reconhecer e compreender estados de espírito, emoções, impulsos, bem como o efeito desses aspectos sobre outras pessoas (Goleman, 1999a, 1999b; Bergamini, 1994; Kets De Vries, 1997; Handy, 1996; Schein, 1996; Leider, 1996; Ulrich, 1996; Decrane Jr, 1996).

II.e. Auto-regulamentação

Os líderes demonstram auto-regulamentação, isto é, capacidade de controlar ou redirecionar impulsos ou estados de espírito perturbadores e propensão a não julgar e a pensar antes de agir (Goleman, 1999a, 1999b; Kets De Vries, 1997; Handy, 1996; Schein, 1996; Wilhelm, 1996).

II.f. Automotivação

Os líderes demonstram automotivação, isto é, paixão pelo trabalho por motivos que não dinheiro ou *status* e propensão a perseguir objetivos com energia e persistência (Goleman, 1999a, 1999b; Bergamini, 1994; Kets De Vries, 1997; Handy, 1996; Schein, 1996; Wilhelm, 1996; Plamondon, 1996).

II.g. Empatia

Os líderes demonstram empatia, isto é, capacidade de compreender a constituição emocional dos outros e habilidade para tratar as pessoas de acordo com as suas reações emocionais (Goleman, 1999a, 1999b; Bergamini, 1994; Kets De Vries, 1997; Handy, 1996; Schein, 1996; Heifetz, 1999; Blanchard, 1996; Beckhard, 1996; Bardwick, 1996; Wilhelm, 1996; Pollard, 1996; Steere Jr, 1996).

II.h. Sociabilidade:

Os líderes demonstram sociabilidade, isto é, competência para administrar relacionamentos e criar redes e capacidade de encontrar pontos em comum e cultivar afinidades (Goleman, 1999a, 1999b; Bergamini, 1994; Kets De Vries, 1997; Handy, 1996; Schein, 1996; Heifetz, 1999; Blanchard, 1996; Kanter, 1996; Bardwick, 1996; Ulrich, 1996; Wilhelm, 1996; Pollard, 1996; Decrane Jr, 1996).

DO: Levantamento de informações por meio de entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado com o líder pesquisado e com dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo, observação não participante e análise documental com uso de relatórios e material informativo, buscando identificar, a incidência de cada um dos oito aspectos descritos acima.

3.5 Delimitação e *Design* da Pesquisa

3.5.1 Delineamento de Pesquisa

Optou-se por metodologia de caráter descritiva-qualitativa, a qual foi realizada através de estudo de caso, utilizando-se uma perspectiva seccional e avaliação longitudinal. O nível de análise é sociológico, pois enfoca o estudo de fenômenos sociais, e a unidade de análise é individual, pois é constituída pelo líder das organizações em estudo. Esta metodologia foi escolhida em função da sua adequação às especificidades desta pesquisa.

O enfoque adotado exige uma metodologia qualitativa, a qual foi considerada como a forma mais adequada para entender a natureza dos fenômenos sociais implicados nesta pesquisa, dada a complexidade do problema e a necessidade de análise da interação de variáveis ligadas a particularidades do comportamento dos indivíduos. A metodologia qualitativa também foi considerada apropriada por permitir a intenção de estudar a relação entre indivíduo e a sociedade, mais especificamente, entre o indivíduo e a organização (RICHARDSON, 1989).

Segundo Godoy (1995a, p. 58) a pesquisa qualitativa parte de questões amplas, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a

obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

Godoy (1995a, p. 62) destaca que a pesquisa é descritiva em função de os dados coletados serem apresentados através de transcrições de entrevistas e anotações de campo, principalmente, e não sendo expressos quantitativamente ou numericamente. Para a efetuação de uma pesquisa qualitativa-descritiva, considera-se que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados, visando à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, enfocando o processo e não o resultado ou o produto.

Portanto, a escolha do enfoque qualitativo é justificada em função de três peculiaridades da pesquisa: (a) a pesquisa é de cunho exploratório, pois o problema é pouco conhecido; (b) o estudo é de caráter descritivo, pois se busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade; (c) a principal preocupação deste estudo está ligada à compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações. (Godoy, 1995a)

Segundo Yin (1989, p.23) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real; quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes; e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Godoy (1995b, p.25) destaca que o estudo de caso tem como propósito fundamental analisar intensivamente uma dada unidade social, que, no caso da presente pesquisa esta unidade é constituída pelo líder das organizações em estudo. Este tipo de pesquisa qualitativa procura responder às questões “como” e “porque” de certos fenômenos atuais, que só podem ser analisados dentro de um contexto de vida real.

Portanto, o estudo de caso apresenta-se como a forma mais adequada de fornecer os meios necessários para responder às indagações sobre “como” se pode compreender o modelo de liderança assumido pelo líder das organizações em estudo e o processo de construção da identidade individual deste líder e o “porquê”

deste modelo, e da conformação deste processo de identidade na sua relação com os processos sociais e organizacionais envolvidos (Godoy, 1995b).

Desta forma, através do estudo de caso, a preocupação principal está em mostrar a multiplicidade de dimensões presentes em uma determinada situação, uma vez que a realidade é sempre complexa (Godoy, 1995b).

3.5.2 Organizações Estudadas

As organizações estudadas – Metalúrgica Atra e Sindimetal-PR (Sindicato das Indústrias Metalmeccânicas do Estado do Paraná) foram escolhidas intencionalmente. O critério da escolha baseou-se no fato desta organização industrial ser presidida por líder legitimamente reconhecido pela comunidade empresarial, e cujo reconhecimento baseia-se, além da sua atividade neste setor, também pela sua atuação na presidência do Sindicato Patronal já mencionado.

Como o principal objetivo desta pesquisa consiste em identificar como ocorre o processo de construção da identidade de um líder organizacional e como a unidade de análise deste trabalho é individual, a escolha fundamentou-se muito mais na pessoa do líder do que nas características das organizações. Como o líder estudado construiu sua imagem de liderança baseada tanto na sua atuação no setor industrial, quanto no sindicato patronal, optou-se por estudar ambas as instituições, de modo a aprofundar e complementar a pesquisa. Portanto esta pesquisa não se constituirá num estudo comparativo de caso

3.5.3 Coleta e Tratamento de Dados

A coleta de dados foi efetuada a partir de: (1) dados secundários: por meio de pesquisa documental; (2) dados primários: informações colhidas com indivíduos

em entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado e observações não participantes. No tratamento dos dados, foram utilizadas: análise documental, análise de conteúdo e triangulação dos dados.

3.5.3.1 Dados Primários

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes estratégicos das organizações e, através de observação não participante, procurando identificar o modelo de liderança e a construção da identidade individual do líder estudado.

Segundo Richardson (1989, p. 41) a entrevista e observação são técnicas de coleta de dados apropriadas para a metodologia qualitativa, principalmente em função de estas penetrarem na complexidade do problema desta pesquisa.

Godoy (1995b, p. 26) confirma que no estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação, tendo como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista.

Richardson (1989, p. 41), salienta que a observação mostra-se como um importante instrumento metodológico, por poder revelar resultados inesperados e surpreendentes, sendo bastante apropriada para obter informações sobre fenômenos complexos ligados ao campo da atividade humana.

Na pesquisa qualitativa, a relevância está na qualidade das informações e não no número de entrevistados, buscando, assim, ter acesso a opiniões autênticas (RICHARDSON, 1989).

Deste modo, os entrevistados escolhidos foram os dirigentes estratégicos das organizações em estudo, tendo participado da pesquisa:

- todos os quatro dirigentes estratégicos da Metalúrgica Atra;

- três dos quatro funcionários com funções estratégicas no Sindimetal-PR;
- três dos quinze componentes da diretoria executiva do Sindimetal-PR;
- o líder que é presidente das duas instituições.

Foram realizadas, no total, 11 entrevistas com profissionais das duas instituições. As entrevistas foram registradas em fitas cassetes e foram transcritas integralmente, tendo duração mínima de 40 minutos e máxima de 3h40min.

A observação não participante esteve limitada à participação em reuniões da diretoria do Sindimetal-PR e em eventos desta mesma instituição, observando como se dá a relação entre o líder e os demais integrantes do sindicato, procurando confirmar os dados secundários e os obtidos através das entrevistas.

3.5.3.2 Dados Secundários

Os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa documental através da análise de documentos primários - publicações abertas como: informativos institucionais, catálogos, manuais e relatórios - documentos internos e sites das organizações.

Para Godoy (1995b, p. 35) a pesquisa documental é constituída pelo “exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se interpretações novas e/ou complementares”. Nesta pesquisa foram analisados documentos que têm por objetivo a apresentação destas organizações e das ações estratégicas que têm sido realizadas ou que estão sendo planejadas, resultados e metas, atuação, produtos, clientes, parceiros.

3.5.3.3 Tratamento de Dados

O tratamento dos dados foi realizado através de análise documental e análise de conteúdo.

Bardin (1994, p.45-46) define a análise documental como uma “operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência”, tendo como principal objetivo a “representação condensada de informação para consulta e armazenamento”.

A análise de conteúdo é explicitada por Bardin (1994, p. 42) como sendo um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

O tratamento dos dados por meio de análise de conteúdo constituiu, nesta pesquisa, a análise da história de vida e das respostas a questões abertas formuladas nas entrevistas semi-estruturadas e que estão nos roteiros reproduzidos no capítulo 07. Anexos.

A técnica utilizada para o desenvolvimento da análise de conteúdo é a análise categorial, a qual, segundo Bardin (1994, p. 153), consiste em “operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos”. Dentre as diferentes possibilidades de categorização, optou-se pela análise temática, a qual possibilitou a comparação das respostas espontâneas dos entrevistados aos conceitos descritos nas categorias analíticas no item 3.4. O tema foi a unidade de registro utilizada para a codificação, utilizando como regra de enumeração a presença ou a ausência destes.

A codificação realizada na exploração do material foi realizada através de uma análise qualitativa, a qual pressupõe a inferência fundada na presença dos

índices escolhidos, constituindo-se em análise exploratória, buscando precisar a teoria. (Bardin, 1994)

4 Apresentação e Análise dos Dados

4.1 Metalúrgica Atra

A Metalúrgica Atra foi fundada em São José dos Pinhais em 1981. Está instalada em uma área de 24.000 m², conta com 4.200 m² de área fabril e possui em torno de 100 colaboradores entre funcionários, técnicos e profissionais da área, conforme descrito no Informativo Institucional 2002 da Metalúrgica Atra.

Segundo o Plano de Negócios 2002 da Metalúrgica Atra, seus principais produtos são peças e/ou conjuntos soldados e montados, estampados em aço, revestidos ou não, que não demandam esforço de estampagem superior a 250 ton. para sua conformação. O processo de fabricação atualmente utilizado não é contínuo, sendo portanto voltado a atender volumes de até 50.000 peças/ano de determinado item. O mercado em que a empresa atua é o do setor automotivo, mais especificamente o de caminhões. Seus principais clientes são as montadoras e seus fornecedores de 1^a camada, ou subsistemas. Sua produção está quase que inteiramente destinada a empresas paranaenses.

Historicamente, a Metalúrgica Atra foi constituída para fornecer produtos estampados em aço, destinados aos mercados automotivos da década de 80. Com o passar dos anos e a consolidação da sua imagem, procurou desenvolver outros mercados para os seus produtos como os de eletro-eletrônicos, agro industrial e das telecomunicações. Como forma de melhor atender às solicitações de mercado e agregar valor aos seus produtos passou a fornecer também conjuntos soldados e/ou montados. A partir da implantação do Polo Automotivo Paranaense em 1997, a Atra retornou à sua vocação inicial e iniciou um trabalho de capacitação tecnológica com vistas ao atendimento deste novo mercado automotivo que exigia maiores volumes produzidos anualmente e de produtos desenvolvidos a partir de novos conceitos tecnológicos. A Metalúrgica Atra hoje trabalha para se consolidar, dentro dos próximos cinco anos, como a melhor provedora de soluções em estampados

considerados médios (que demandam até 250 ton. de esforço de estampagem) no Estado do Paraná. Como forma de atingir seu objetivo, além de promover um intenso programa de atualização tecnológica, a Atra passa atualmente por uma completa reestruturação administrativa e revisão de conceitos operacionais buscando, através da eliminação de desperdícios, melhorar a rentabilidade do negócio como um todo. (Plano de Negócios – 2002 / Metalúrgica Atra).

Conforme o Plano de Negócios 2002 da Metalúrgica Atra, a empresa possui uma estrutura funcional simples, por se tratar de uma organização de médio porte passando por uma reestruturação ampla. Possui uma Superintendência Geral responsável pelas áreas Comercial, Administrativo Financeira e Industrial, subordinada diretamente a uma Diretoria que faz as vezes de conselho deliberativo. A Diretoria é composta pelos sócios, os quais atualmente acumulam algumas funções executivas. As principais responsabilidades da equipe dirigente também encontram-se descritas neste documento:

- Elcio José Rimi, um dos sócios proprietários, atua no setor metalúrgico há 28 anos, tendo iniciado suas atividades na Atra há 20 anos. Possui larga experiência como fornecedor do setor automotivo tanto para montadoras quanto para fornecedores de primeira camada. Como Diretor e principal executivo da empresa cabe a ele a definição das principais estratégias de desenvolvimento dos negócios da Atra: política de marketing, industrial, financeira, parcerias e acordos comerciais. É responsável também pela definição da política de qualidade, sua divulgação e implementação na empresa.
- O atual Superintendente Geral é engenheiro mecânico formado pela UFRJ e pós graduado em Gestão na Indústria Automotiva pelo ESAE/FGV. Com mais de vinte anos de experiência em empresas do setor metalúrgico nas áreas industrial, financeira e comercial, desempenha as funções de Superintendente da Metalúrgica Atra desde agosto de 2001. O planejamento e a coordenação de todos os aspectos operacionais da empresa estão a seu cargo. O desenvolvimento e controle dos sistemas de qualidade e das informações gerenciais também são atribuições específicas da sua função.

- O Gerente de Manufatura é técnico mecânico formado pelo CEFET-PR, e atua na Atra há 16 anos. A ele compete conduzir os processos industriais, gerenciar a utilização dos recursos materiais e humanos necessários, coordenar os processos fabris e zelar pela qualidade do produto final.
- A Gerência Comercial está temporariamente acumulada pelo Élcio Rimi, durante a fase de reestruturação da empresa. Esta gerência é responsável por aplicar as políticas de marketing, vendas e abastecimento.
- A Gerência Administrativo Financeira é a quem compete, principalmente a gestão dos recursos financeiros e humanos da empresa bem como o desenvolvimento de todos os processos administrativos está também temporariamente, sendo acumulada pelo Superintendente Geral.

O Plano de Negócios 2002 da Metalúrgica Atra foi elaborado com o objetivo de captar recursos para a manutenção da empresa no mercado. A organização pode ser considerada economicamente viável, com excelente presença no mercado paranaense, embora sua atuação seja tímida pela pressão exercida principalmente pela falta de capital de giro e pelas dificuldades em modernizar seus equipamentos e processos fabris.

4.2 Sindimetal-PR Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná.

Fundado em 30 de novembro de 1959, o Sindimetal/PR - Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná - tem sua história marcada pelo desenvolvimento consistente do setor que representa, diferenciando-se das entidades de outras regiões do país pela qualidade e estabilidade nas relações com as classes trabalhadoras.

O site da instituição apresenta sua história. Em 1979, criou a comissão de negociação profissional entre patrões e empregados - provavelmente uma das pioneiras do país. Foi a primeira entidade a desenvolver cursos na área de Segurança no Trabalho, para formação de CIPAs - Comissões Internas de Prevenção de Acidentes, e também o primeiro sindicato empresarial do setor a discutir a questão da qualidade visando o aumento da produtividade e da competitividade em termos internacionais. O bom relacionamento com os trabalhadores, obtido através dos anos com uma postura transparente e amigável foi, provavelmente, a maior conquista do Sindimetal/PR, servindo de bandeira para o Governo do Estado atrair novas indústrias para a formação do Pólo Automotivo do Paraná. Hoje, a entidade dedica-se, entre outras atividades, a atuar como uma espécie de consultora para as empresas filiadas, através de cursos, convênios e eventos que contribuem não apenas para o seu fortalecimento como entidade, mas também para o aprimoramento de cada empresa associada.

A estrutura do Sindimetal-PR também pode ser reconhecida por meio do site da instituição, sendo possível identificar uma estrutura administrativa eficaz e bem dimensionada que faz do Sindimetal/PR uma entidade apta a atender as principais necessidades de seus associados. Seus principais departamentos são:

- Departamento Jurídico oferece completa assessoria quanto à legislação específica; além de acompanhamento judicial de causas de interesse das empresas e da categoria.
- Segurança e Medicina no Trabalho é outro serviço oferecido pela entidade através de profissionais contratados e consultores independentes. O SINDIMETAL/PR mantém cursos periódicos, facilitando o cumprimento das exigências legais, por seus associados, e favorecendo níveis de segurança e saúde cada vez melhores para os empregados.
- Departamento de Comércio Exterior oferece consultoria permanente para empresas interessadas em conquistar novos mercados fora do Brasil, bem como para facilitar importações de componentes e insumos necessários à produção.

Os principais programas desenvolvidos pelo Sindimetal-PR são apresentados no site da instituição:

- a. Programa Paraná Automotivo;
- b. Competitividade Industrial;
- c. Programa Sindimetal de Qualidade de Vida no Trabalho;
- d. Programa SINDIMETAL/PR - Sebrae/CNI de Apoio à Competitividade às Micros e Pequenas Indústrias;
- e. Programa SINDIMETAL/PR - Sebrae/PR de Exportação de Serviços de Subcontratação Industrial;
- f. Programa SINDIMETAL/PR - Sebrae/PR de Alianças Internacionais.

O relatório Das Perspectivas à Realidade – 2001, mostra que dentre os programas citados, o Programa Paraná Automotivo tem se destacado como uma referência nacional, por ter acompanhado um acelerar constante pela busca de aprimoramento na gestão das empresas, da qualificação da mão-de-obra, e de todas as ações que possam ser consideradas avanços.

O Estado do Paraná tem se consolidado como um dos mais importantes pólos industriais do país. Ao lado de um emergente segmento automotivo, o Estado mantém promissores negócios nos setores metalúrgico, mecânico e de material elétrico. Como instituição que une as indústrias desses setores, o Sindimetal/PR oferece o suporte indispensável para que tenham força política, capacidade organizacional, competência industrial e qualidade de recursos humanos que correspondam aos elevados padrões de exigência da nova ordem econômica da globalização. Em 40 anos de história, o Sindimetal marcou sua presença como um dos primeiros sindicatos do Paraná. Hoje representa 25 setores da economia e atua em mais de 80 municípios do Estado.

O Sindimetal/PR - Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná reúne empresas cujas atividades resultam em centenas de tipos de produtos, com aplicações nos mais diversos setores industriais. Representadas pelo Sindimetal/PR estão indústrias de embalagens metálicas, máquinas e equipamentos para a construção civil, indústria de autopeças para montadoras e para o mercado, equipamentos para construção civil, indústria madeireira e moveleira, tubos e perfis industriais, distribuição de aços, tratamentos térmicos e de superfícies, comunicação visual, componentes metálicos para informática, enfim, mais de 25 setores da economia. Através do Catálogo das Indústrias Metalmeccânicas, o qual apresenta mais de 50 empresas associadas, é

construir um retrato claro da capacidade tecnológica do Estado do Paraná representada pelo Sindimetal/PR.

Elcio José Rimi está à frente da diretoria do Sindimetal/PR desde 1992. Na gestão de 1992-1995, como Vice-Presidente, e por outros sete anos, nas gestões de 1995-1998 e reeleito para a gestão de 1998-2001, como Presidente da entidade. Durante esse período, ele, em trabalho conjunto com a sua diretoria, realizou um trabalho responsável por uma profunda transformação nesta instituição, que passou a atuar de forma mais direta na promoção das empresas paranaenses frente aos desafios que se apresentavam. Sua gestão foi marcada pelo profissionalismo, visando a promoção do desenvolvimento empresarial e da marca Paraná, diante de mercados nacionais e internacionais. Amplo trabalho foi realizado também para a integração das empresas dentro do próprio Estado, tendo o apoio de importantes parcerias com o Sebrae, Senai, Sesi e Tecpar.

4.3 Elcio José Rimi – Presidente da Metalúrgica Atra e do Sindimetal-PR

4.3.1 Identidade - identificação, superação e negação – Análise das entrevistas efetuadas com o Elcio.

“Identidade é história” (Ciampa, 1993). Em busca da compreensão da identidade individual do Elcio, inicia-se com a sua história. Esta história de autoria individual, pois neste primeiro momento, segue-se apenas o relato das suas entrevistas. Uma “invenção assinada”, na qual ele assume o papel de autor, contando a sua história, e ao mesmo tempo de ator, agindo, exercendo a sua atividade. Um ator que faz e diz. Portanto, um ator que se torna autor.

Todas as perguntas da primeira parte da entrevista com o Elcio (ver anexo 01) abordam, de certa forma, a questão da identidade e a maior parte delas dá espaço para que as respostas sejam analisadas através das categorias analíticas

definidas a partir deste conceito: identificação, negação e superação. Portanto, cada categoria será analisada a partir dos elementos retirados desta primeira parte da entrevista.

A História

Elcio nasceu em 11 de abril de 1952, em Santo André – SP. Ele inicia o relato da sua trajetória pessoal, destacando a importância de alguns aspectos positivos e negativos que aconteceram na sua história, principalmente no âmbito familiar e que serviram para balizar algumas de suas condutas:

“Eu tive uma infância muito interessante, morava num lugar extremamente agradável. Eu venho de uma família humilde.”

“Não há história sem personagens. (...) À medida que os personagens vão se constituindo uns aos outros, no mesmo tempo, constituem um universo de significados que os constitui” (Ciampa, 1993).

Já no início do seu relato, Elcio vai identificando, pouco a pouco, os papéis que assumiu durante sua trajetória, isto é, os seus personagens.

A primeira fase de sua vida corresponde supostamente a uma infância comum: infância-muito-interessante, num lugar-muito- agradável, em uma família-humilde. No entanto, esta etapa é relatada de forma muito breve, como que tendo passado tão rapidamente, sendo seguida de fatos tão marcantes, que tenha perdido parte da sua importância.

Ao longo da sua trajetória, pode-se compreender o seu processo de identificação, observando os grupos sociais dos quais fez parte, portanto, as relações que se estabeleceram com os membros destes grupos, e também pelo seu agir, pelo seu trabalho, pela sua atuação.

Então, no primeiro momento, ele se identifica como filho, pelas relações que estabelece com este primeiro grupo social que é a família, que lhe dá um nome, que o diferencia dos demais familiares, e um sobrenome, que o iguala aos outros.

A identidade é um fenômeno social, portanto é necessário levar em consideração a representação do indivíduo, para poder compreender o processo de construção da sua identidade individual. Na sua infância-muito-interessante, Elcio identifica-se como filho, através de uma identidade pressuposta. Esta identidade é construída em função de ele ser representado como filho, isto é, uma representação prévia, que o constitui efetivamente, objetivamente, como filho, membro da família Rimi. Esta representação é interiorizada por ele, de tal forma que o seu processo interno de representação é incorporado na sua objetividade social, como filho da família Rimi.

Sobre a adolescência e a relação com a escola, comenta:

“eu sempre fui um aluno de regular para medíocre, sempre, nunca tive afinidade muito grande com esta regra (a que a escola impunha) (...). Eu gostava de ir à escola, mas não gostava de seguir aquela rotina (...). Então eu sempre fui um aluno muito relapso”

No aniversário de 14 anos, relembra, após uma festinha íntima que foi feita em sua casa, seu pai o levou para tomar uma cerveja e lhe disse “*o caminho do sucesso é um só na vida*”. Emociona-se ao falar da sua relação sempre complicada com o pai, descrevendo-o: “*sempre foi um sujeito muito louco*”.

Aos 15 anos, ganhou uma guitarra do pai e começou a tocar em boates, junto com uma banda composta por amigos. Seu pai o incentivava e de certa forma legitimava este papel:

“ele (o pai) saía comigo às sextas-feiras à tarde para poder pegar a autorização do juizado de menores. (...) Meu pai me jogou muito cedo para a vida”.

Aluno-de-regular-para-medíocre foi o papel que ele assumiu ao ir para a escola, uma instituição que insiste em lhe impor regras e rotinas, às quais ele luta para não se acostumar. Percebe-se, portanto, o processo de identificação ocorrendo na medida em que ele se iguala ou se diferencia dos vários grupos sociais dos quais faz parte: o seu papel de aluno-de-regular-para-medíocre se estabelece pela sua não-identificação com a escola e com o padrão de bom aluno. Com isso, começa a diferenciar-se.

O outro papel que Elcio assumiu neste período foi o de guitarrista-boêmio que toca na madrugada com uma banda em bares de Santo André, que complementa o de aluno-de-regular-para-medíocre. Identifica-se como guitarrista-boêmio, pelas relações de amizade que estabelece com a sua banda, pela sua atuação como guitarrista, e pelo seu comportamento de sair bastante, freqüentar festas, ir a bares, chegar tarde em casa.

“São múltiplos personagens, que ora se conservam, ora se sucedem, ora coexistem, ora se alternam. Estas diferentes maneiras de se estruturar os personagens indicam como que modos de produção da identidade” (CIAMPA, 1993).

Ao longo da sua trajetória pessoal, diversas pessoas foram importantes para a construção da sua identidade individual, a qual se consolidou através das relações estabelecidas com indivíduos que fizeram parte de determinados grupos sociais.

Durante a sua adolescência, sua identificação maior era com o irmão do meio:

“eu tive uma relação de proximidade com o meu irmão do meio, muito importante nesta fase, mas assim meio capitão das coisas já. Se aquilo me agradava ou não talvez eu nem percebesse, mas eu já tinha alguma coisa de capitão naquele momento.”

Descreve o fato mais marcante da sua adolescência, que virá consistir um marco fundamental para a sua identidade:

“(…) o meu pai abandonou a família, (…) eu tenho até um certo respeito por ele, até hoje, mas parte da vida dele, nós não estávamos (junto). (…) E não foi um rompimento, foi um abandono mesmo”.

Sua família foi abandonada pelo pai quando ele tinha de 16 para 17 anos. A leitura que ele faz hoje deste evento é que o pai não tenha tido coragem de encarar a família. Mas este abandono faz com que Elcio, o irmão mais velho, assumia para si a responsabilidade, a missão deixada pelo pai:

“Eu sou o mais velho, então, algumas providências tiveram que ser tomadas na família para que a coisa pudesse rolar. Então já naquela época (do abandono) assumi naturalmente uma posição de líder dentro de casa. Então o apoio da minha mãe, até certo modo o respeito da casa, com o

auxílio do meu irmão do meio, o mais novo não tinha nem idade para isso, então eu carreguei para mim essa missão, vamos chamar assim. E aí fui trabalhar muito cedo.”

Percebe-se, portanto, que o guitarrista-boêmio e aluno-de-regular-para-medíocre encara o acontecimento mais importante da sua adolescência, quando o pai abandona a família, como o momento dele assumir a missão deixada pelo pai: ele assume, portanto, um novo papel: o de líder-capitão, ocupando o lugar do pai.

No entanto, a relação paterno-filial do Elcio teve um rompimento que fez com que se rompesse também a sua identificação como filho. A identidade de filho é, de um lado, consequência das relações que se dão entre pai e filho, e de outro é condição dessas relações. Ou seja, segundo Ciampa (1993, p. 143), “é pressuposta uma identidade que é re-posta a cada momento”. Com o abandono do pai, esta reposição deixou de acontecer, portanto, o seu papel de filho deixou de existir objetivamente. O rompimento do pai interrompeu o que deveria ser um contínuo processo de identificação.

Isto faz com que Elcio mantenha uma relação complicada e fragilizada com o pai. Não impede que ele se identifique com o mesmo, em função do período em que esta relação se manteve, mas faz com que surjam conflitos e contradições nesta identificação.

A identidade tem um caráter temporal. A partir do momento em que o abandono do pai o impossibilita de continuar interiorizando o personagem que lhe foi atribuído (filho) e de identificar-se com ele, a situação exige uma transformação. A contradição do papel de filho constituída agora como filho-sem-pai, lhe impõe esta reposição.

Ciampa (1993, p. 163) questiona o grau de liberdade que um indivíduo tem de escolher um personagem. No caso do Elcio, esta questão fica evidente: não é ele quem escolhe a transformação: são as condições sociais nas quais ele está inserido que lhe impõe a busca por um novo papel.

“(…) se eu exerço um papel de liderança hoje, não significa que esta liderança foi construída culturalmente através de estudos, preparos, de diplomas, não foi, ela foi construída talvez até por uma defesa. (…) Eu

precisava me defender da vida, então eu tinha que me antecipar às coisas ou procurar me antecipar (...)"

Portanto, são estas condições sociais adversas que impõem ao Elcio a necessidade de deixar o conforto da mesmice (do papel de filho), para construir um novo personagem: o líder. Ocorre então, a reposição da sua identidade de filho para a identidade de líder, constituindo, então, um projeto a ser executado, trazendo-lhe um novo sentido à vida.

A identificação também se torna clara neste momento, pois ele só irá assumir o papel de líder-capitão, e se identificar com o papel deixado pelo pai, porque tem o reconhecimento da mãe, do irmão, da família, que o legitimam e o constituem, objetivamente, como líder-capitão. Portanto, começa a agir e a se comportar como tal, também atendendo a uma expectativa natural (construída culturalmente), de que ele, como filho mais velho, deveria ocupar este lugar e assumir este papel.

Superando esta fase, conta:

"Depois a família acomodou um pouquinho, eu fui trabalhar, não consegui terminar os estudos, não por isso, até porque eu não gostava de estudar mesmo. Acabei terminando o colegial via supletivo. (...) Tentei fazer a faculdade de administração de empresas. Fiz seis meses (...)"

Em seguida, abriu uma empresa com um primo "*que é meio maluco*", na área de engenharia eletrônica. Trabalharam um tempo juntos, mas não deu muito certo, porque eles eram muito diferentes.

"Na época, engenheiro e médico eram os sinônimos de status e sucesso na vida, então eu me lembro que depois de uma festa num sábado,... eu era muito festeiro, sempre fui muito boêmio, comecei a tocar música cedo... eu me lembro que depois de uma festa que eu cheguei em casa quatro, cinco horas da manhã, sei lá, eu fui prestar o exame para a faculdade de engenharia industrial. (...) 'Quem sabe daqui a três anos eu viro um engenheiro'. Doce ilusão. (...) Eu passei no vestibular em 13o lugar e não terminei a faculdade até hoje. Então veja as incoerências neste tipo de coisa".

Faltava toda a quarta-feira para ir assistir o jogo do Santos. Descreve então, com uma clareza inimaginável, o dia em que desistiu da faculdade:

“eu me levantei, fui ao banheiro com uma cara de sono, olhei no espelho e falei: ‘meu amigo, pense em qualquer outra coisa, mas acho que esse não é o seu caminho’ e nunca mais apareci na escola. Desapareci sumariamente”

Portanto, quando assume o papel de aluno-de-engenharia, mantém ainda o seu papel de guitarrista-boêmio, mantendo também o de aluno-de-regular-para-medíocre. Portanto, nesse momento, percebe-se a mesmice de si, pressuposta como dada permanentemente, impedindo a mudança do seu papel como aluno: a posição assumida por ele como aluno no tempo de colégio, o identificou de tal forma como aluno-de-regular-para-medíocre, que ele não conseguiu superar, ou efetuar uma re-posição desta identidade assim constituída, o que faz com que, inserido num grupo social como este, suas ações confirmem este papel: faltar aula para assistir ao jogo, para desempenhar o seu papel de guitarrista-boêmio, fazendo com que os membros deste grupo continuem identificando-o com o papel assumido originalmente.

Durante a faculdade, foi dar aula no SENAI e num cursinho que preparava para o ensino técnico. Ministrou aulas na área de geometria durante sete anos. Assumiu, então, o papel de professor, certamente conflitante com o de aluno-de-regular-para-medíocre. Isso pode ser explicado pelo fato de que em cada momento da existência de um indivíduo, embora ele seja uma totalidade, manifesta-se uma parte dele como desdobramento das múltiplas determinações a que ele está sujeito. Quando está assistindo à aula, relaciona-se como aluno-de-regular-para-medíocre, quando está ministrando suas aulas, relaciona-se como professor. Portanto, ele comparece frente aos outros não como portador de um único papel, mas como um personagem, representando a si mesmo.

Elcio se identifica como professor em função do caráter temporal da identidade que fica restrita a um momento originário. Isto significa que quando ele se “torna” professor, esta identificação começa a existir, portanto lhe é dada a identidade de professor como uma posição social, como um ser-posto. Portanto, esta posição de si o identifica, discriminando-o como alguém dotado de certos atributos que lhe dão esta identidade.

Casou-se em 1977. Neste mesmo ano foi trabalhar com um amigo, “e essa amizade gerou minha atividade profissional até hoje”. Em 1980, nasceu a sua primeira filha. Quando ela tinha seis meses, mudaram-se para Curitiba, para montar e administrar a Metalúrgica Atra, de propriedade desse amigo. “A mudança para Curitiba foi um choque (...), mas me dei muito bem em Curitiba”. Em 1983, adotaram a segunda filha, por opção do casal. Em 1985, comprou a empresa do amigo, tornando-se sócio-diretor, cargo que ocupa até hoje. Até 1991, teve uma fase de ampla expansão e crescimento:

“Tinha uma vida bastante regular (...) foi uma fase da vida de desafio interno, por causa de a empresa crescer, se estabilizar. (...) A empresa era pequena, mas era sólida, tinha uma vida confortável, viajava bastante com a minha ex-mulher (...)”.

Os papéis assumidos até então: aluno-de-regular-para-medíocre, guitarrista-boêmio e professor, dão lugar a outros, que irão constituir uma nova etapa na vida de Elcio: marido-pai-profissional, e em seguida: empresário-bem-sucedido e líder-empresarial. Esta fase é marcada pela estabilidade e pelo equilíbrio. As suas relações com todos os grupos sociais dos quais faz parte estão equilibradas, gerando uma consolidação da sua identidade individual.

As posições sociais do Elcio nesta fase – marido-pai-empresário-líder - o determinam, fazendo com que a sua existência concreta seja a unidade da multiplicidade, que se realiza pelo desenvolvimento dessas determinações. Portanto, as suas múltiplas determinações manifestam uma totalidade coerente e consistente. A identificação com cada um destes papéis se consolida pelas relações que ele estabelece com os grupos sociais dos quais faz parte (família e empresa), recebendo o reconhecimento dos indivíduos destes grupos e também pelo seu agir, pela sua prática, pelo seu trabalho. Ele é a sua ação, ele se faz pela sua prática.

Por outro lado, a sua identificação com o papel de marido-pai-empresário-líder é consequência das relações que se dão, e de outro, é condição para estas relações. Portanto, esta identidade pressuposta é reposta, ela é vista como dada, surgindo então a expectativa generalizada de que ele deve agir de acordo com o que ele é.

“De 1991 a 1995, comecei a sentir um abalo, eu estava me cansando, a rotina estava ficando complexa (...) e em 1994 / 1995 eu senti realmente que a minha vida estava se esvaindo por aquilo ali, o casamento já estava começando a apresentar desgaste, minha vida familiar já complexa (...)”.

Estava sentindo-se pressionado por si próprio, e no meio desta situação toda, surgiu a oportunidade de ingressar no Sindimetal-PR. Em 1992, passou a ocupar o cargo de vice-presidente desta instituição. E em 1995, assumiu a presidência do Sindimetal-PR. E a partir deste período, o Brasil passou por uma drástica mudança na economia, e a Metalúrgica Atra sofreu muito com estas mudanças. *“(a empresa) paga até hoje ainda preços altíssimos por problemas que ela teve entre 1995 a 1997”*. Neste período teve a ajuda de muitos amigos. Em 1997, separou-se da primeira esposa, e em 1998 foi reeleito presidente do Sindimetal-PR.

Portanto, o abalo no casamento e na economia do país geram novos papéis: líder-sindical e ex-marido. A sua empresa quebra, portanto, de empresário-bem-sucedido, passa a ser empresário-falido. A sua posição de liderança na entidade de classe ganha destaque, reequilibrando, portanto, o seu papel profissional, como que abafando o seu fracasso na vida empresarial. O seu papel de líder-sindical substitui o seu papel de líder-empresarial. Casa-se novamente, restabelecendo, também o seu papel de marido, reequilibrando a sua vida afetiva.

Como a identidade é dotada de um caráter temporal, constituindo-se portanto, numa metamorfose, a mesmice de si, caracterizada pela sua posição social bastante equilibrada até então, marido-pai-empresário-líder, começa a incomodá-lo, gerando certo desconforto. Além disso, as condições sociais também são favoráveis a uma nova transformação. O conflito instalado pela mudança de empresário-bem-sucedido para empresário-falido, e de marido para ex-marido, exige uma re-posição destes personagens. Quando o papel de líder-empresarial vai a zero, oportunamente, surge a possibilidade da reposição deste personagem pelo de líder-sindical. Concomitantemente, o seu papel de marido também vai a zero, resultando na separação, abrindo espaço para a reposição deste personagem como marido em uma nova relação.

Portanto, pode-se dizer que este “*abalo*” que ele sentiu foi decorrente da fragilização da sua identificação como marido e como empresário-bem-sucedido. As suas relações sociais e a sua prática social já não lhe garantem mais o suporte desta identidade tão consolidada. Não há mais como manter o seu personagem de empresário-bem-sucedido se seus amigos, clientes e fornecedores são conhecedores da situação financeira da empresa, por exemplo.

Atualmente vive com outra mulher e está encerrando o seu 2º mandato no Sindimetal-PR, voltando a dedicar-se com mais afinco à Metalúrgica Atra. Este período atual constitui-se num momento de reflexão para o Elcio, que está procurando avaliar sua trajetória pessoal e profissional, para poder traçar planos para o futuro. Pretende inclusive, escrever um livro, uma autobiografia.

Hoje assume um papel transitório e conflitante: empresário-falido-ex-líder-sindical, tendo como principal projeto neste momento a reestruturação da sua empresa, tentando resgatar o seu papel de líder-empresarial, para poder então se dedicar à vida política, assumindo, futuramente o papel de líder-político.

Pretendia, até dois anos atrás, seguir uma carreira política. Mas optou por dedicar-se a reestruturar a sua empresa, postergando o seu projeto:

“Eu não vi como (entrar para a política) sem a minha empresa sólida e quieta. (...) Não tenho retaguarda suficiente para assumir uma coisa destas”. (...) Então, eu preferi esperar mais um pouco. (...) O anúncio para o Sindimetal-PR e para a sociedade a que ele pertence, da minha saída, é um ponto estratégico. Eu pretendo me solidificar aqui (na empresa) para voltar”.

Identificação

Embora sempre tenha tido uma relação complicada com o pai, a identificação com ele sempre esteve presente. Na verdade, foi a própria identificação com o pai que possibilitou a re-posição do seu papel de filho para o papel de líder-capitão. Isto porque como ele entende o abandono do pai como uma mensagem para que ele assuma a posição do pai que não está mais presente: ele nega a sua condição de filho, para ocupar o lugar do pai.

Quando fala do pai, o caracteriza como “*um sujeito muito louco*”. Quando indagado sobre a sua percepção sobre si próprio, ele se define como: “*um cara maluco*”, fruto desta identificação, embora admitida com restrições. Imediatamente após autodefinir-se desta forma, contradiz a primeira afirmação, dizendo: “*sou uma pessoa extremamente normal*”.

Ao falar do seu papel como pai e da sua relação com as suas filhas, ele remonta à sua relação com a sua família (pai e mãe):

“Eu saí de casa muito cedo, meu pai separado da minha mãe, então a família tem uma conotação estranha (...) e eu de certa forma tratei as minhas filhas mais ou menos assim... nunca fui ausente, mas nunca dependi de ser presente para gostar deles (...) talvez me adaptei num jeito de não fazer mal sem estar presente ou estar presente, estar participando sem estar ausente. (...) Esse Elcio (pai) nunca interfere em nenhum assunto familiar, mas quando ele é acionado para emitir a sua opinião, ele sempre emite a sua opinião. Acho que nós somos criados para o mundo. (...)”

Quer dizer, o Elcio-pai desempenha este papel de maneira muito semelhante à do seu pai, identificando-se com ele. Quando ele afirma que o Elcio-pai cria suas filhas para o mundo, ele de certa forma está repetindo e legitimando o papel desempenhado pelo seu pai: “*meu pai me jogou muito cedo para a vida*”. O interessante é que, deixadas de lado as “*rusgas eternas*” com o seu pai, ele foi o seu principal modelo e a pessoa com quem mais se identificou ao longo da sua trajetória.

Quando indagado sobre outras pessoas que serviram de referencial, cita o seu ex-patrão-ex-sócio-e-amigo, que teve um papel fundamental na consolidação do seu papel profissional. Sobre a mãe, fala dela apenas duas vezes: uma para dizer que desenvolveu o seu papel de líder com o apoio dela, e outra, dizendo que ela também serviu de modelo, mas descrevendo-a apenas como “*uma pessoa estranha*”.

Cita o irmão-do-meio, como tendo assumido um papel importante na sua vida, auxiliando-o no seu papel de líder-capitão, e de certa forma legitimando este personagem, por ter sido ele a pessoa mais próxima durante os momentos mais difíceis da sua adolescência.

Fala das duas companheiras, como tendo sido importantes e tendo o ajudado muito em momentos importantes da sua vida.

O indivíduo é o que ele faz (Ciampa, 1993); portanto a atividade profissional e comunitária também são fontes de identificação para o Elcio.

A sua identificação com a Metalúrgica Atra é evidentemente muito grande, pois a empresa foi construída com a sua “personalidade”, ficando fácil para ele identificar as afinidades e a relação com a empresa. No entanto, também fica clara a justificativa racional dada pelo Elcio para o fato de que ele não tem mais certeza do destino da organização:

“tanto a Atra, quanto o Elcio gozam de um respeito importante (...) e esse respeito foi merecedor pela minha credibilidade. (...) Gosto muito desta empresa, tenho assim um amor por ela muito grande, mas é um amor profissional. Ela está à venda desde o dia em que foi fundada. (...) porque daquele portão para fora não tem coração, então não adianta (...)”

E com relação ao Sindimetal-PR, a identificação ocorre justamente pelo fato de ele ser um empresário do setor e conhecedor do assunto há 28 anos. A identificação com o Sindimetal-PR ocorre via Metalúrgica Atra, e mais do que isso, a sua posição, o seu papel de líder-sindical só é possível de ser construído pela sua posição de líder-empresarial.

Negação

O sujeito se representa desempenhando papéis decorrentes de suas posições. Em cada momento da existência do indivíduo, embora ele seja uma totalidade, manifesta-se uma parte de si como desdobramento das múltiplas determinações a que se está sujeito. Portanto, o indivíduo não comparece frente aos outros como portador de um único papel, mas como um personagem, apresentando-se como representante de si próprio.

Elcio identifica que os seus principais papéis / personagens no momento são: pai, companheiro, empresário-em-final-de-carreira, líder-sindical-comunitário. O Elcio-pai é o neoliberal que considera esta uma tarefa extremamente intrigante (a de ser

pai) e muito importante, considerando-a um eterno desafio. O Elcio-companheiro é hoje um papel repensado em função do primeiro casamento, e este personagem está passando por um momento favorável: considera o relacionamento com a sua atual companheira como muito bom, fazendo uma avaliação positiva do seu lado afetivo.

O Elcio-empresário-em-final-de-carreira é um papel complexo, hoje já não sendo mais tão importante para ele como foi no passado, percebendo o modelo de empresário como este modelo final de carreira, identificando-se, portanto, com as dificuldades enfrentadas pelos empresários brasileiros em função das mudanças ocorridas no país. Já o Elcio-líder-sindical é um papel bastante importante para ele, que foi assumindo um espaço crescente na sua identidade, à medida que o papel de líder-empresarial ficou desgastado.

O comparecimento do indivíduo frente a outrem envolve representação num tríplice sentido: a) a representação de si próprio; b) a representação através do desempenho de papéis; c) a representação enquanto reposição, reiteração da apresentação de si, re-apresentando o que o indivíduo está sendo. Assim, ao representar (a), o indivíduo transforma-se num desigual de si por representar (b) um outro que é ele mesmo (o que está sendo parcialmente, como desdobramento de suas múltiplas determinações, e que o determina e o nega), impedindo que o indivíduo deixe de representar (c) para expressar o outro “*outro*” que também é ele (o que é sem estar sendo), que nega a negação de si indicada pelo representar (b) (Ciampa, 1997).

Isto consiste na negação da negação, permitindo a expressão do outro *outro* que também é o indivíduo: consiste na alterização da sua identidade, na eliminação da identidade pressuposta (que deixa de ser re-posta) e no desenvolvimento de uma identidade posta como metamorfose constante, em que toda a humanidade contida nele se concretiza.

Pode-se identificar o processo de negação em duas situações na história da construção da identidade do Elcio. A primeira delas ocorre quando ele tenta sair do zero, na ocasião do abandono do pai: ele deveria representar o papel de filho (2º sentido), comparecendo assim frente aos outros; contudo o Elcio assim

representado (1º sentido) não era só isso, mas era como estava sendo até então, como desenvolvimento de suas determinações. Enquanto permanecesse na representação (3º sentido) de filho, nada se alteraria, sua identidade pressuposta estaria sendo repostada quotidianamente. No entanto, surge o Elcio-líder-capitão: e de alguma forma, não representa mais (3º sentido) o papel que representava de filho (2º sentido), negação da negação, e o líder-capitão surge como um outro *outro*.

Na segunda situação, ele tenta novamente sair do zero, na ocasião da crise na empresa: nesta situação ele deveria estar representando o papel de empresário-bem-sucedido (2º sentido), comparecendo assim frente aos outros; contudo o Elcio assim representado (1º sentido) era como estava sendo até então, mas não era só isso. Surge, então um outro *outro*, o Elcio-líder-sindical: de alguma forma, não representa mais (3º sentido) o papel que representava de empresário-bem-sucedido (2º sentido), compondo a negação da negação, e o líder-sindical surge como um outro *outro*, retomando noutro nível o Elcio-líder-capitão. O Elcio-líder-sindical retoma o Elcio-líder-capitão, agora concretizado através de uma posição formal de liderança.

Estas duas situações exemplificam o desenvolvimento da identidade do Elcio como uma metamorfose constante, concretizando toda a humanidade nele contida.

Segundo a analogia teatral utilizada por Goffman (1987, p. 52) o papel que o indivíduo desempenha gera uma segregação do auditório, o que significa que o indivíduo irá garantir que aqueles diante dos quais desempenha um de seus papéis não serão as mesmas pessoas para as quais representará um outro papel num ambiente diferente. Embasada nesta concepção, seria possível entender a viabilidade do Elcio representar papéis diferentes em contextos diferentes, pois é a platéia que conforma e legitima estes papéis.

Goffman (1987) afirma que na estrutura social a platéia tende a aceitar a personalidade projetada pelo ator durante qualquer representação comum como representante responsável pelo grupo ou pela instituição. Isto explicaria o seu sucesso individual, que historicamente esteve intimamente ligado ao sucesso da Atra, e no momento, o seu sucesso e as suas capacidades individuais estão sendo entendidas e representadas pelo sucesso do Sindimetal-PR.

No entanto, na personalidade, o indivíduo pode envolver profundamente o seu eu em sua identificação com um determinado papel, instituição ou grupo, e em seu conceito de si mesmo como alguém que não rompe a interação social ou desaponta as unidades sociais que dependem dessa interação. Quando ocorre uma ruptura, verifica-se que as concepções de si mesmo em torno das quais foi construída sua personalidade podem ficar desacreditadas (Goffman, 1987). Deste modo, pode-se compreender a ruptura no seu papel de líder-empresário. Na medida em que a sua empresa começou a passar por dificuldades, o seu papel de líder também foi colocado à prova, gerando a necessidade de buscar em outro papel, em outra instituição a segurança da legitimidade da liderança.

Retomando a noção de identidade como história, vale ressaltar que não há história sem personagens. Portanto, enquanto atores, as pessoas estão sempre em busca de seus personagens: quando novos não são possíveis, repetem-se os mesmos, quando se tornam impossíveis, tanto novos como velhos personagens, o ator caminha para a morte, simbólica ou biológica (Ciampa, 1993).

O limite da vida para qualquer ator é a morte biológica. De alguma forma, é possível identificar, em diversos momentos da fala do Elcio, que a sua única limitação é a morte:

“O que é negativo para mim? Negativo para mim é a morte, a tragédia (...) A única coisa que pode me atingir é a morte. O resto, se eu estiver vivo e com força, não estiver doente, tudo bem. Faliu? Começa de novo! (...) Mas a única coisa que pode me impedir de fato de realizar alguma coisa é a morte”.

A sua insistência em colocar a morte biológica como única limitação pode ser justificada pela necessidade de comprovar o processo de metamorfose da sua identidade, composta pela superação da morte simbólica. Nas duas situações descritas anteriormente, o Elcio chega a zero, ocasiões que poderiam representar a sua morte simbólica: um filho-sem-pai, um marido-sem-esposa, e um empresário-falido. No entanto, é justamente nestes momentos que Elcio, através dos processos de negação e de superação reitera a sua apresentação diante dos outros, através do seu personagem Elcio-líder. Identifica-se, desde cedo, com o papel de liderança, como que remontando, em cada nova fase, um novo Elcio-líder: Elcio-líder-capitão,

Elcio-líder-empresarial, Elcio-líder-sindical, e a possibilidade do Elcio-líder-político. Portanto, embora o personagem seja sempre o mesmo, o de líder, este aparece sempre com uma nova roupagem, concretizando a superação da morte simbólica que se fez como alternativa. Esta é uma constatação do próprio Elcio:

“no Sindimetal-PR aconteceu uma coisa interessante, eu acho que voltei um pouco no tempo da minha adolescência, onde eu já era, vamos dizer assim, um certo líder e já exercia uma certa liderança ...”

A liderança constitui, portanto, o seu projeto de vida e o caminho do sucesso escolhido pelo Elcio, e que por isso o personagem Elcio-líder se mantém ao longo de sua trajetória, seguindo o conselho do pai: *“ele disse para mim: ‘o caminho do sucesso é um só na vida’*”. Através da concretização e da constante reinvenção do seu projeto de liderança, Elcio dá significado ao conselho do pai, tornando-o realidade.

Pode-se identificar ao longo da trajetória do Elcio, acompanhando a metamorfose da sua identidade, também um progressivo aumento na sua consciência sobre a sua identidade. Comenta sobre quando assumiu o seu primeiro personagem-líder:

“(...) mas assim meio capitão das coisas já, se aquilo me agradava ou não eu talvez nem percebesse, mas hoje eu vejo que já tinha alguma coisa de capitão naquele momento.”

A sua consciência quando assumiu o seu personagem de líder-sindical já era maior, pois identificava que tinha voltado um pouco no tempo da sua adolescência, resgatando o seu papel de líder. Sobre o primeiro casamento, percebe hoje: *“eu acho que não tive tolerância para seguir meu casamento, não critico minha ex-mulher (...)”*. Sobre o seu papel de líder-sindical, substituindo o de líder empresarial, comenta:

“eu não gosto de falar nisso, mas ele (papel de líder sindical) (...) me causou problemas, eu abandonei a empresa, eu confiei a empresa para pessoas que talvez não tivessem o preparo suficiente.”

Sobre a sua atuação no Sindimetal-PR, conclui: *“Eu tenho absoluta convicção, sem falta de modéstia, que ele foi construído com o meu jeito”*. E sobre a sua situação atual, reflete: *“Hoje a sensação é que eu tenho que ganhar de novo”*

Sobre a possibilidade de assumir o papel de líder-político:

“Eu não estou preparado ainda (para seguir carreira política) neste lado. Não tenho retaguarda suficiente para assumir uma coisa destas. (...) Então eu ia sofrer muito, porque eu me conheço, então eu preferi esperar mais um pouco”.

Abordando mais especificamente a consciência de classe, esta torna-se possível na medida em que o Elcio, um indivíduo consciente de si, na sua relação com os demais empresários do ramo metalúrgico, percebe-se como sujeito das mesmas determinações históricas que os tornaram membros de um mesmo grupo. Assim, conforme evidencia Lane (1997), o indivíduo consciente de si passa a ter consciência da sua pertinência a uma classe social. Elcio não só passou por este processo, como assumiu ativamente um papel decisivo em uma entidade de classe para colocar em ação as transformações que acreditava necessárias.

Superação

O homem não está limitado no seu vir-a-ser por um fim preestabelecido, mas também não está liberado das condições históricas em que vive, de modo que seu vir-a-ser fosse uma indeterminação absoluta (Ciampa, 1997).

A primeira constatação está absolutamente clara no discurso e nas ações de Elcio: sua história poderia ter sido completamente diferente e oposta, se ele não tivesse encarado as adversidades da vida como desafios e possibilidades.

No entanto, a segunda constatação remonta ao problema de não ser possível dissociar o estudo da identidade individual do da sociedade. Como este estudo não tem a finalidade de analisar as condições da sociedade brasileira, cabe apenas destacar que toda a trajetória do Elcio foi marcada pela sua ação diante das condições sociais que lhe foram impostas.

O homem não pode ser considerado como pura consciência, só como subjetividade, nem pode ser reduzido à simples condição de coisa, só como objetividade. É preciso considerar a identidade individual como a superação dialética desse dualismo pela práxis. A identidade não refere-se a contemplar inerte e quieto a história, mas envolve engajar-se em projetos de coexistência humana que possibilitem um sentido da história como realização de um porvir a ser feito com os outros (Ciampa, 1997).

A identidade do Elcio tem sido construída através da sua pró-atividade e iniciativa, no sentido de não aceitar as coisas como são, mas de questioná-las, e de se envolver entusiasticamente no desenvolvimento de projetos pessoais e sociais que possam mudar o curso da história e possibilitem a transformação de coisas antes tidas como pré-determinadas.

Esta postura pode ser verificada através do seu discurso:

“Um choque para mim é a rotina e não a mudança. (...) Eu tenho que estar constantemente enxergando coisa nova. (...) As pessoas mais comedidas têm mais chances de se sentir realizadas. Eu não. Eu tenho a sensação de sempre estar realizando (...) hoje a sensação é de que eu tenho que ganhar de novo”.

Especificamente sobre a sua atuação sindical, afirma:

“Aquilo (cunho familiar do Sindimetal-PR) me causou um mal-estar tão grande que a vontade foi de não continuar (...), mas já que eu estou aqui, eu tenho uma missão (...) Aprendi muito nestes sete anos (no Sindimetal-PR); questionei e acho que consegui mudar o conceito (...) (As pessoas normalmente se perguntam:) ‘Por que eu vou mexer aonde não precisa?’ Eu já sou exatamente o contrário: ‘Por que não mexer no que não é preciso?’ Sempre tem alguma coisa a ser feita”.

É do contexto histórico e social em que o homem vive que decorrem suas determinações e conseqüentemente emergem as possibilidades ou impossibilidades, os modos e as alterações de identidade (Ciampa, 1997).

Elcio sempre soube, ao longo da sua trajetória, analisar o seu contexto histórico e social, e dele tirar o melhor proveito, no sentido de saber aproveitar as

crises como desafios, e os problemas como missões a serem realizadas, identificando assim possibilidades e alternativas construtivas ao logo do tempo.

Aproveita, assim, a possibilidade de assumir um novo personagem pela oportunidade de ingressar no Sindimetal-PR, e muito além do que isso, constrói a sua nova identidade, fazendo bom uso das condições histórico-sociais do momento:

“O fato de pertencer a um segmento, que é o segmento de autopeças e a vinda das montadoras me facilitou demais, porque é um assunto que eu conheço e domino há 28 anos. (...) O momento da virada política me ajudou sim.”

A primeira constatação do processo de superação pode ser verificada no início de sua fala sobre a sua trajetória, colocando a origem humilde como um desafio a ser superado, ou gerando uma motivação para desejar uma situação melhor:

“Eu venho de uma família (...) humilde. (...) Eu acho que sempre a humildade cria uma certa ambição e acho que isso é positivo”

As duas situações anteriormente identificadas como processos de negação também podem ser analisados sob o prisma da superação: a primeira delas descreve uma determinação histórico-social que poderia ter mudado desde cedo a identidade do Elcio: o abandono do pai. Como um filho-sem-pai, ele poderia ter escolhido qualquer outro personagem que pudesse reiterar a sua apresentação diante dos outros. Mas o personagem de líder-capitão vai gerar a superação deste conflito, colocando-o em outra posição social. Percebe-se, então, claramente, a antecipação diante de uma determinação social, citando novamente a sua fala:

“(...) se eu exerço um papel de liderança hoje, não significa que esta liderança foi construída culturalmente através de estudos, preparos, de diplomas, não foi, ela foi construída talvez até por uma defesa. (...) Eu precisava me defender da vida, então eu tinha que me antecipar às coisas ou procurar me antecipar (...)”.

E na situação da crise na empresa, a superação se dá através da sua não-aceitação das condições sociais determinantes e da sua luta interminável pela restauração da saúde financeira da Metalúrgica Atra:

“A função de empresário hoje está meio complexa, (...) eu acho muito crítico, eu vejo que este modelo de empresário, como um modelo final de carreira, as empresas estão se profissionalizando, os modelos financeiros do capitalismo suplantaram a vivacidade e a garra do empresário, lamentavelmente. (...) o empresário é eternamente chamado de chorão, babão e incompetente.”

É possível identificar também a sua não-aceitação de fatores sociais mais amplos, como por exemplo:

“Aqui no Paraná ainda não há espaço para queda do feudo (referindo-se à política). (...) O governador Jaime Lerner, na minha opinião ele é um excelente urbanista, uma pessoa extremamente inteligente no que diz respeito a planejamento urbano (...), mas é um péssimo político, porque não interage. (...) O Paraná tem ‘n’ motivos hoje para estar se falando dele, não da forma como estão fazendo as instituições aqui, nepotistas, egocêntricas, egoístas. (...) Nós temos um exemplo de uma instituição que está nas mãos de uma pessoa (...), a FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná (...) ninguém pode fazer de um cargo desse um palanque de sustentação do seu ego, senão deixa de ser líder, na minha opinião”.

O processo de superação fala da relação entre indivíduo e sociedade, e desta relação decorre a realização de um projeto político. Projeto este que possa convergir ou concorrer para a transformação real das condições da existência humana, de modo que o verdadeiro sujeito humano venha à existência. O projeto escolhido pelo Elcio foi o projeto-de-liderança, um projeto decorrente certamente do seu contexto histórico-social, e que irá gerar a sua identidade diante da sociedade durante toda a sua trajetória pessoal. Um projeto irá garantir a possibilidade de seu desenvolvimento concreto, como que hominizando-o, diferenciando-o, produzindo suas condições de existência e produzindo a si mesmo conseqüentemente.

Os processo de superação descritos também podem ser compreendidos pelo enfoque de Castells (1999), o qual compreende que a construção social da identidade sempre ocorrem em um contexto marcado por relações de poder, distinguindo, portanto, três formas de construção de identidade: **1.** Identidade legitimadora; **2.** Identidade de resistência; **3.** Identidade do projeto.

Analisando a trajetória de Elcio, seria possível identificar tanto a identidade de resistência como a identidade do projeto, talvez em uma continuidade histórica. Em

princípio, fica nítido que Elcio resiste às condições sociais e familiares que lhe foram impostas, desenvolvendo uma espécie de um mecanismo de defesa, através do qual resiste em aceitar a realidade. No entanto, na continuidade, é possível identificar que Elcio utiliza-se do seu potencial, da sua capacidade para construir a sua identidade de líder empresarial e sindical, redefinindo, portanto, a sua posição na sociedade.

Esta compreensão pode ser complementada pela de Gardner (1996), o qual concebe que os indivíduos que foram precocemente privadas de um dos pais sejam estimuladas (ou se sintam pressionadas) a formular seus próprios preceitos e práticas nos domínios social e moral. Esta constatação é evidenciada no discurso de Elcio, o qual justifica o desenvolvimento da sua identidade de liderança a partir dos desafios impostos na sua juventude, quando do abandono do pai. Com isso, pode-se inferir que a ausência do pai, e portanto, a sua precoce dependência de si próprio o colocou numa posição favorável para dirigir o seu próprio comportamento, fazer as suas próprias escolhas, e dirigir também o comportamento dos outros.

A solidificação da identidade se desenvolve pelo desejo e pelo trabalho, reconhecendo, necessariamente a sua sociabilidade e a sua historicidade. Assim, percebendo que a sua 'existência humana' não estava garantida de antemão, Elcio precisa lançar mão do seu projeto-de-liderança, o qual constitui-se como o seu desejo, e que no seu desenvolvimento, foi concretizado através do Elcio-líder-capitão.

No entanto, o desenvolvimento da identidade depende tanto da subjetividade quanto da objetividade. Por isso, o homem é desejo e trabalho. O desejo nega, enquanto dado, o trabalho é o dar-se do homem, que assim transforma suas condições de existência, ao mesmo tempo em que o desejo é transformado (Ciampa, 1993).

Percebe-se, portanto, que é através do trabalho que Elcio concretiza o seu desejo, o seu projeto: assume, na posição de empresário, o papel de líder-empresarial, e na posição diante da comunidade, o seu papel de líder-sindical, desenvolvendo, através da sua ação, a concretização deste projeto. Percebe-se, então, na práxis, a unidade da subjetividade e da objetividade: o homem produzindo a si mesmo, concretizando a sua identidade.

Este projeto-de-liderança gera a superação da condição de família-humilde, de filho-sem-pai, e em seguida, de empresário-falido.

A metamorfose da identidade também pode ser entendida como o desenvolvimento do concreto, identificando os personagens como momentos da identidade, degraus que se sucedem, círculos que se voltam sobre si num movimento, ao mesmo tempo de progressão e de regressão (Ciampa, 1993). Desta forma, os personagens-líderes que o Elcio assumiu ao longo de sua trajetória demonstram um sentido progressivo, de superação, na medida em que servem como uma resposta adequada às situações colocadas, evoluindo o seu papel de líder e também um sentido regressivo, retomando sempre ao mesmo personagem.

Em função das dificuldades ocorridas na Metalúrgica Atra, identifica-se mais com o Sindimetal-PR do que sua empresa (no momento), gerando maior riqueza de detalhes sobre o desenvolvimento do seu personagem de líder-sindical, demonstrando o processo de superação alcançado através da concretização do seu projeto-de-liderança reformulado, retomando a sua fala:

“Eu percebi que aquilo (o Sindimetal-PR) era construído para as pessoas terem o seu recanto. (...) Já que eu estou aqui, eu tenho uma missão, e eu aprendi um monte nestes sete anos, questionei e acho que eu consegui mudar o conceito (de sindicato), (...) acho que isso acabou acontecendo, gostei muito. De certa forma você tem que fazer com que as pessoas que estão junto de você desçam do piano (...) porque você está carregando o piano e o pior de tudo é que seus diretores estão em cima, e eu acho que consegui fazer com que eles descessem do piano, e o piano ficou mais leve nos últimos anos. Hoje (o Sindimetal-PR) é uma entidade respeitada, uma entidade que tem um orçamento. (...) Ele não era um sindicato forte como é hoje, eu tenho absoluta convicção, sem falta de modéstia, que ele foi construído com o meu jeito, essa coisa de bater de frente, de falar, de defender, de mostrar e de provar, então criou (...) a credibilidade, o respeito, por causa da transparência (...) Essas entidades (como o Sindimetal-PR) carregam muito nepotismo (...) foi muito complicado no início, porque as pessoas que lá estavam, tanto o *staff* da casa quanto os empresários que lá comandavam (eram) empresários extremamente quietos, sem nenhuma pretensão de usufruir nada acima de uma instituição de classe que não fosse aquilo que estava escrito no estatuto, (...) e aí foi quando eu tentei esta revolução e parece então que as pessoas resolveram comprar a idéia”.

Os fatos comprovam a concretização do seu projeto-de-liderança implantado no Sindimetal-PR, gerando-lhe satisfação e identificação, principalmente por ele ter

entendido como uma missão a ser assumida nesta instituição (assim como compreendeu o abandono do pai), fato que fez com que ele lutasse bravamente para mudar o perfil cultural da instituição, acabando com o cunho familiar e com o nepotismo, principalmente. Mas o seu projeto-de-liderança não está nunca terminado ou acabado, ele está sempre sendo repensado, reformulado, remodelado:

“eu gostaria de seguir carreira política, eu gostaria bastante (...) mas não dá, é uma pena, mas não dá, gostaria, mas agora não vai dar, talvez num futuro, mas nesse momento eu prefiro, vamos dizer assim, ficar um pouco na retaguarda e repensar algumas conseqüências dessa postura de liderança desses últimos anos, então e decidi (...) tomar um fôlego.”

Os processos de superação descritos consistem em mudanças significativas, no entanto, guardam também características de uma identidade que gera uma não-metamorfose. Isso se explica pela repetição do personagem Elcio-líder e principalmente por uma espécie de fuga da realidade. Isto porque diante do desafio da situação de empresário-falido, a opção que escolhe (ou que lhe é permitida) é a de assumir o papel de líder-sindical. À medida que este personagem torna-se extremamente bem sucedido, colocando-o “na vitrine”, ele passa a negar o seu personagem de empresário-falido. No entanto, o Elcio-líder-sindical só existe concretamente pela existência do Elcio-líder-empresarial. Pois existe uma relação de dependência entre os dois: para fazer parte do Sindimetal-PR, e principalmente, para ocupar o lugar de presidente, ele precisa da Metalúrgica Atra, e da sua posição de líder-empresarial.

Esse “disfarce” permitiu com que Elcio mantivesse equilibrada a sua identidade legitimada pela comunidade empresarial do ramo de metalurgia. No entanto, a temporalidade desta identidade (não poderia se perpetuar no cargo) lhe impõe novamente a realidade negada anteriormente: ele sente o abalo da sua nova posição: ex-líder-sindical e empresário-falido, e toma consciência da necessidade de reestruturar a sua empresa, para reequilibrar o seu papel de líder-empresarial, para então relacioná-lo novamente com um papel de líder-comunitário, provavelmente através de uma carreira política. No entanto, não exclui a possibilidade de novamente usar a mesma estratégia, se tivesse a oportunidade de assumir este

papel de líder-político em breve, mas com o respaldo necessário para não colocar em dúvida nem este nem o outro personagem já desgastado.

Progressivamente, é possível identificar a modificação do personagem. O personagem Elcio-empresário começa a aparecer como um objeto misterioso, como um fetiche. Este processo pode ser vislumbrado quando o Elcio-empresário-bem-sucedido torna-se o empresário-falido. O personagem subsiste, independente da contradição aí instalada. E, além disso, o seu personagem de líder-sindical vai aos poucos tomando cada vez mais espaço e ausentando-o da empresa e da responsabilidade por ela:

“O Fulano (diretor-superintendente da Atra) (...) é uma pessoa que veio contratada por uma reviravolta, e que tem um aspecto de liderança muito importante. (...) Eu abandonei a empresa, eu confiei a empresa para pessoas que talvez não tivessem o preparo suficiente”.

A transformação do Elcio é evidente, conseguida à custa de muito trabalho. No entanto, outras transformações são proteladas, em função de ele evitar a evidência de determinadas mudanças, conforme foi descrito. Por um lado são as condições sociais que o colocam na condição de empresário-falido, e por outro lado são também estas condições que lhe dão a oportunidade de colocar-se frente aos demais como líder-sindical.

Portanto, o processo de superação não se completa totalmente, pois existe um conflito aí instalado entre o desejo e o trabalho. A sua subjetividade coloca a impossibilidade através da sua objetividade. O seu desejo de tornar-se um líder-porteiro, o seu projeto-de-liderança não pode ser concretizado na sua plenitude porque conflitam seus personagens assumidos no Sindimetal-PR e na Metalúrgica Atra. Esta concretização só vai acontecer no momento em que o conflito for substituído pela unidade entre estes dois papéis, isto é, no momento em que ele restaurar a sua posição de líder-empresarial, de empresário-bem-sucedido. É neste processo de busca, de luta, de reequilíbrio, de restauração que Elcio encontra-se neste momento, sem desanimar, buscando sempre e com todas as suas forças concretizar o seu projeto.

O conflito, a contradição instalada entre os seus personagens: líder-sindical e líder-empresarial ficam evidentes através da sua fala, demonstrando a consciência que ele tem sobre esta relação:

“A pessoa diz assim: ‘o Elcio é presidente do Sindimetal-PR, e a empresa dele não vai bem’, e daí, o que uma coisa tem a ver com a outra? Eu saber das coisas não quer dizer que eu sei fazer as coisas (...) então às vezes eu me conflito realmente com o meu discurso lá (no Sindimetal-PR) e aqui (na Metalúrgica Atra). O conflito que eu digo é o seguinte: eu não conseguia falar lá (no Sindimetal-PR) e descer e ouvir o que eu estava falando, (...) e pegar aquilo que eu estava me ouvindo falar e trazer para esta realidade de cá (Metalúrgica Atra), é difícil isso, é uma tarefa difícilíssima”.

4.3.2. Identidade - identificação, superação e negação - Análise das demais entrevistas.

Identidade

A percepção dos entrevistados⁶ confirma a identidade individual do Elcio, construída com base no seu relato e nas inferências que se mostraram possíveis a partir do seu autoconhecimento. Em função da sua transparência, autenticidade e coerência entre discurso e prática, a percepção que as pessoas mais próximas a ele têm a respeito da sua identidade corresponde em grande parte com a sua autopercepção.

“O indivíduo é o que ele faz” (Ciampa, 1993). Com isso, pode-se compreender que a percepção que os entrevistados têm a respeito do Elcio referem-se, principalmente, à atividade, ao cargo, ao papel que ele desempenha nas duas organizações estudadas. Por isso mesmo, que o estudo da identidade do Elcio foi dividida neste trabalho, pois em alguns momentos, os entrevistados não estarão falando do Elcio na sua totalidade, mas do personagem que ele desempenha num determinado contexto. Os entrevistados conhecem o Elcio em níveis de

⁶ Foram dez entrevistados ao todo: quatro profissionais em posições estratégicas na Metalúrgica Atra; e seis no Sindimetal-PR, dentre estes, quatro profissionais do *staff* e três da diretoria desta instituição.

profundidade diferentes, pois alguns o conhecem apenas no contexto profissional, outros são amigos de muito tempo; alguns atuam junto com ele há menos de dois anos, outros há mais de quinze. É justamente nesta diversidade de percepções que se procurará encontrar os pontos em comum e as diferenças mais relevantes.

Se na unidade anterior, buscou-se identificar a construção da identidade individual do Elcio a partir da sua autoria individual, aqui a história será abordada a partir da sua autoria coletiva, da qual todos os entrevistados são co-autores, pois estarão contando a história do Elcio, e ao mesmo tempo são personagens que participam desta história e que se constituem reciprocamente.

Atualmente o seu papel é transitório e conflitante: empresário-falido-buscando-recuperação; e líder sindical por um curto período de tempo, porque dentro em breve estará se afastando do cargo de presidente do Sindimetal-PR. Estas peculiaridades fazem com que a percepção dos entrevistados que mantêm contato com ele na Metalúrgica Atra e no Sindimetal-PR sejam diferentes, pois em cada um destes lugares ele se representa desempenhando papéis que são decorrentes de suas posições, manifestando uma parte de si.

A identificação com o papel que ele assume na Atra e no Sindimetal-PR se consolida, portanto, pelas relações que ele estabelece com os grupos sociais que fazem parte destas organizações.

O que se pode identificar de mais relevante na análise genérica de todas as perguntas da primeira fase da entrevista, que se refere à identidade – é que a grande maioria dos entrevistados tem uma percepção altamente positiva a respeito do Elcio. Apenas duas características negativas foram destacadas por eles, dentre as inúmeras qualidades e méritos citados. Ressalta-se ainda que estas duas características foram citadas, em sua maioria, pelos entrevistados da Metalúrgica Atra.

O Quadronº 02 mostra os principais aspectos que foram identificados como fazendo parte da identidade do Elcio, e o número de entrevistas em que cada aspecto foi identificado (foram 10 entrevistas ao todo):

Quadro nº 02 - Identidade

Aspecto da Identidade do Elcio	Nº
Liderança	10
Pró-atividade, dinamismo, atuação enfática	10
Honestidade	09
Determinação, persistência, firmeza de decisão	09
Autenticidade, transparência	09
Explosividade	07
Ausência de realização profissional	06
Conhecimento do negócio, atualização, bagagem ampla	06
Consciência das suas limitações, reconhecimento de erros	05
Impulsividade	05
Lado humano desenvolvido, valorização das pessoas	05

Todos os entrevistados o identificam como líder, apontando a liderança como parte da sua identidade:

“O Elcio é um líder nato” (entrevista 07).

“A liderança dele é absolutamente inquestionável” (entrevista 08).

“Ele é um comandante” (entrevista 10).

“Dizer que a principal característica do Elcio é a liderança é chover no molhado” (entrevista 02).

Dentre os aspectos mais citados pelos entrevistados está o seu papel de “furacão”, “trator”, simbolizando a sua atuação enfática, o seu poder de decisão, a sua pró-atividade e o seu dinamismo na condução das suas tarefas:

“Ele é um trator. Quando põe na cabeça alguma coisa, ele tem esse poder, ele vai em busca” (entrevista 09).

“Ele é um trator. Para o Elcio, chegou um problema, saiu resolvido” (entrevista 11).

A persistência, determinação, firmeza de decisão também é um aspecto marcante na identidade do Elcio:

“Eu vejo uma pessoa que jamais foge de algum problema, não é de enrolar, de deixar para depois para ver o que acontece, não, a solução é obtida ali, no momento (...) Ele viu a necessidade de mudanças e teve a capacidade para isso, mudou e tenho certeza que no futuro bem próximo ele vai transformar a sua empresa completamente (...)” (entrevista 10).

“O Elcio é aquele empreendedor, teimoso, ele tem uma disposição que eu invejo (...) ele não se acomodou na cadeira (de presidente)” (entrevista 09).

“Ele passa a imagem de alguém decidido, firme, uma pessoa que tem certeza daquilo que pensa. Ele é muito batalhador, tanto aqui (no Sindimetal-PR) quanto na empresa, ele briga muito, ele é idealista, ele sonha muito (...) ele batalha muito por aquilo que ele quer” (entrevista 06).

A honestidade, a autenticidade e a transparência são características essenciais do Elcio:

“Ele é uma pessoa honestíssima, por quem eu tenho um apreço profundo” (entrevista 11).

“Para mim ele é uma pessoa honesta, ele é uma pessoa que tem sinceridade nas suas palavras e atos” (entrevista 09).

“O Elcio é muito autêntico, ele não filtra, (...) não faz nenhum teatro” (entrevista 02).

“Seja com quem for, ele é muito autêntico” (entrevista 05).

“A franqueza (norteia a sua atuação), não consigo identificar nele um comportamento simulado, (...) as pessoas percebem nele essa transparência” (entrevista 08).

A explosividade é um aspecto marcante da identidade do Elcio:

“Ele tem um lado dele que é explosivo, vamos dizer assim, que é aquele lado que explode”. (entrevista 05)

“Quando as coisas acontecem, o Elcio explode” (entrevista 02).

A impulsividade é outra característica do Elcio:

“Ele é uma pessoa que toma decisões precipitadas (...) coloca um número na cabeça e ninguém consegue mudar a visão dele” (entrevista 04).

Outro aspecto bastante citado pelos entrevistados descreve um Elcio conhecedor do negócio, do ramo, atualizado, com muita bagagem:

“uma pessoa muito inteligente, tem bastante conhecimento, está sempre ligado a muita coisa, ao mundo lá fora, (...) ele tem a cabeça muito aberta para o mercado, para as coisas que acontecem” (entrevista 03).

Mais da metade dos entrevistados concorda que o Elcio não é uma pessoa realizada profissionalmente ainda:

“Não (o considero realizado profissionalmente) porque a Atra ainda não deu a sustentação para ele. Sustentação financeira, não. O Elcio só vai ser um cara realizado quando a Atra for uma empresa de sucesso. Ainda não é, será, ainda não” (entrevista 02).

“Eu acho que ele não se sente realizado profissionalmente, porque (...) infelizmente o sucesso neste mundo em que nós vivemos se mede com um cifrão (...) Então, sob este ponto de vista, o Elcio tem algumas frustrações” (entrevista 11).

Uma característica que foi identificada pelos entrevistados foi o seu lado humano, o valor que ele dá às pessoas, e a forma de tratá-las, embutindo aí o paternalismo.

“Ele dá muita importância, muito valor para as pessoas, ao que a gente vai pensar...” (entrevista 03).

“O Elcio também tem um lado muito humano, às vezes eu acho até que esse lado humano dele demais, até atrapalha um pouco” (entrevista 04).

Metade dos entrevistados concorda que o Elcio é consciente das suas limitações e que reconhece seus erros:

“Uma grande virtude que eu acho, no Elcio: ele é perfeitamente consciente das limitações que ele tem” (entrevista 02).

“Ele sabe reconhecer quando ele está errado (...)” (entrevista 08).

Esta explosividade está muito ligada à impulsividade que também é característica dele, e que determina, muitas vezes a tomada de decisão, às vezes levando-o a uma condução do assunto que não é a mais adequada. E em determinados momentos, o paternalismo surge como alternativa para contrapor, para contrabalancear a sua emotividade na sua atuação (conforme entrevista 01). Então, embora ele tenha uma atuação enfática, essas características geram uma inconstância, uma certa desarticulação do sistema (entrevista 01), e muitas vezes impedem que as mudanças se efetivem, porque não há uma cobrança, uma orientação contínua, não é algo planejado (entrevista 03).

O Quadro nº 03 mostra os principais aspectos que foram identificados com fazendo parte da identidade do Elcio a partir das entrevistas realizadas com os profissionais da Metalúrgica Atra (quatro entrevistas ao todo), e o número de entrevistas em que cada aspecto é citado:

Quadro nº 03 - Identidade

Aspecto da Identidade do Elcio	Nº
Liderança	04
Pró-atividade, dinamismo, atuação enfática	04
Conhecimento do negócio, atualização, bagagem ampla	04
Determinação, persistência, firmeza de decisão	04
Autenticidade, transparência	04
Explosividade	04
Ausência de realização profissional	04
Impulsividade	03
Oscilação de reações, inconstância de comportamento	03
Lado humano desenvolvido, valorização das pessoas	03
Honestidade	03
Consciência das limitações, reconhecimento de erros	02
Capacidade de delegação	02

De modo geral, os entrevistados da Metalúrgica Atra são unânimes em identificar o Elcio como um líder, pró-ativo, dinâmico, que conhece muito do seu negócio e tem uma excelente bagagem, uma pessoa determinada, que apresenta firmeza de decisão, sendo autêntico e transparente. Mas também identificam de forma unânime a sua explosividade e a ausência de realização profissional. Outras características citadas pela maior parte dos entrevistados correspondem à oscilação

de reações, à inconstância de comportamentos. Caracterizam-no como alguém com um lado humano muito forte, demonstrando uma preocupação e valorizando as pessoas, uma pessoa honesta, que é consciente das suas limitações.

A oscilação de reações, a inconstância de comportamento pode ser verificada através dos relatos dos entrevistados:

“às vezes ele mescla essa parte profissional, que é muito forte nele, com a parte muito emotiva que ele tem, às vezes ele toma decisões pela emoção” (entrevista 04).

“Ele dá uma bronca, daqui a pouco reconhece que não foi bem assim, e aí a coisa muda para o outro lado” (entrevista 02).

“Às vezes ele tem uns surtos de desespero (...), mas não é uma cobrança contínua, não é uma coisa planejada. (...) Então as coisas ficam meio perdidas” (entrevista 03).

O Quadro nº 04 mostra os principais aspectos que foram identificados como fazendo parte da identidade do Elcio a partir das entrevistas realizadas com os profissionais do Sindimetal-PR (seis entrevistas ao todo), e o número de entrevistas em que cada aspecto é citado:

Quadro nº 04 - Identidade

Aspecto da Identidade do Elcio	Nº
Liderança	06
Pró-atividade, dinamismo, atuação enfática	06
Honestidade	06
Determinação, persistência, firmeza de decisão	05
Autenticidade, transparência	05
Realização Profissional	04
Receptividade, abertura às opiniões da equipe, ouvindo-as	04
Humildade	03
Explosividade	03
Perfil para a política, para assumir cargos maiores em outras instituições	03
Consciência das limitações, reconhecimento dos erros	03

De modo geral, os entrevistados do Sindimetal-PR são unânimes ao identificar o Elcio como um líder pró-ativo, dinâmico e honesto. A maioria dos entrevistados o percebem como uma pessoa determinada, autêntica, realizada

profissionalmente. Um profissional que dá espaço para os demais participarem, sendo receptivo às opiniões da equipe. Metade dos entrevistados o caracterizam como uma pessoa humilde, consciente das suas limitações, explosiva, mas com perfil para assumir cargos políticos.

A sua capacidade de ouvir, a sua abertura para a participação dos demais, a sua receptividade pode ser percebida através dos relatos dos entrevistados:

“Ele dá chance, abre espaço (...) eu cresci muito no meu conhecimento” (entrevista 09).

“É uma pessoa que respeita opinião, mesmo que discordante” (entrevista 08).

“Ele aceita sugestões, é uma pessoa receptiva, dá espaço para se trabalhar” (entrevista 07).

O perfil para a vida política, para assumir cargos de maior responsabilidade em outras instituições também fica evidente através das entrevistas:

“Eu acho que ele até teria características para se lançar politicamente. Várias pessoas com quem a gente conversa e que o conhecem têm essa mesma visão a respeito dele”.

A identidade do Elcio é constituída, portanto, pelos grupos de que ele faz parte, através das relações que se estabelecem entre seus membros e com o meio onde vivem, isto é, pela sua prática, pelo seu agir. Portanto, as relações estabelecidas com os membros da Metalúrgica Atra, e com os membros do Sindimetal-PR, fazem com que em cada um destes ambientes ele assuma um papel, um personagem diferente. Na sua empresa, o de líder-empresarial-tentando-reestruturar-a-sua-empresa, e no sindicato o de líder-sindical-bem-sucedido, personagens que já haviam sido identificados através da fala do Elcio. É, obviamente, pelo seu agir, pelo seu trabalho, pela sua ação que ele concretiza estes personagens. Ele se faz pela sua prática: na empresa, pela situação financeira complicada, e pelo seu progressivo afastamento, o seu agir confirma o seu papel contraditório assumido até então, o qual fica evidente para as pessoas do seu relacionamento, que acabam por identificar nele alguns aspectos também

contraditórios, embora ainda o vejam como líder, dotado de inúmeras características positivas e favoráveis. No sindicato, a sua prática, os projetos bem sucedidos, a condução efetiva desta instituição também concretizam a percepção daqueles que convivem com ele, percebendo-o nitidamente como um líder-sindical-bem-sucedido.

Mas a identificação destes dois personagens, evidenciados pela fala dos entrevistados, vem ressaltar a idéia de que em cada momento da existência do Elcio, embora ele seja uma totalidade, manifesta-se apenas uma parte dele como desdobramento das múltiplas determinações a que ele está sujeito, conforme a visão de Ciampa (1993, 1997). Goffman (1987) destaca que, na medida em que o indivíduo representa papéis, estes só adquirem algum significado na medida em que recebem o reconhecimento da “platéia”. Justificam-se portanto, as divergências e peculiaridades encontradas em cada uma das realidades sociais das quais Elcio faz parte.

Identificação

Nesta unidade será destacada a identidade enquanto fenômeno social, portanto, a identidade será compreendida como o próprio processo de identificação, tal qual descrito por Ciampa (1993, p. 160).

Fica clara, portanto, que a identidade do Elcio é uma conseqüência das relações que se dão, e ao mesmo tempo é uma condição dessas relações. Como já foi identificado na seção anterior, é pressuposta uma identidade que é re-posta a cada momento, sendo vista como dada, num contínuo processo de identificação.

A posição do Elcio (como um ser social, como um ser-posto) o identifica, discriminando-o como dotado de certos atributos, de predicções (como os descritos anteriormente), que lhe dão uma identidade considerada formalmente como atemporal. Assim, destaca-se, através desse processo a permanência e a estabilidade da identidade pressuposta.

Estas questões são confirmadas através das percepções dos entrevistados. Todos os entrevistados da Metalúrgica Atra concordam que o Elcio se identifica

plenamente com a empresa, que ele se satisfaz com o trabalho que ele desenvolve na organização, e ainda que ele se identifica com o papel de liderança, obtendo o reconhecimento e a legitimação deste papel pelos membros da metalúrgica.

Com relação à identificação com a Atra:

“Ela (a Atra) foi definidora (para a construção da identidade do Elcio). A vida dele em Curitiba é a Atra, (...) e ele chegou lá (no Sindimetal-PR) através da Atra. O Elcio e a Atra são mais ou menos a mesma coisa. Não tem como separá-los. (...) Eu arrisco dizer que a Atra sem o Elcio não vai” (entrevista 02).

“A Atra leva muito a cabeça do Elcio. (...) Ele é um empresário. Se não fosse a Atra ele não seria empresário, então ele se identifica muito, muito mesmo (com a Atra)” (entrevista 03).

“A Atra praticamente é ele (...) a Atra é bem a personalidade dele” (entrevista 05).

Com relação à identificação com as pessoas, na Atra isso fica muito evidente, pois dos quatro entrevistados, com exceção de um deles que está a apenas dois anos com ele, os demais estão entre sete e dezesseis anos trabalhando na metalúrgica:

“Eu acho que as pessoas que estão mais ligadas a ele têm grande influência por que ele dá muita importância às pessoas, então ele está sempre de um certo modo ligado à gente” (entrevista 03).

“O Elcio tem uma equipe de trabalho que acredita muito nele. (...) Essa equipe que existe hoje tem ajudado muito o Elcio nessa questão de acreditar, de ter confiança na própria empresa (...) porque ele sabe que a gente sempre acreditou muito nele e que ele também sempre soube acreditar na gente” (entrevista 04).

Todos os entrevistados do Sindimetal-PR também concordam que o Elcio se identifica totalmente com o sindicato, que ele se satisfaz com a sua atuação nesta instituição, e que ele se identifica com o papel de liderança assumido e tem o reconhecimento e a legitimação desse papel pelos membros do sindicato:

“Como representante de classe ele foi perfeito, inquestionável” (entrevista 06).

“O Sindimetal-PR, se ele não tivesse tido a figura do Elcio, talvez tivesse hoje sendo um mero Sindicato Patronal da área metalmeccânica” (entrevista 09).

“Ele se identifica totalmente com o Sindimetal-PR” (entrevista 09).

“Em nenhum momento houve alguma dúvida da sua liderança, da sua capacidade. (...) Jamais neste período eu escutei alguém (algum diretor) que discordasse de alguma coisa achando assim absurda, ou achando uma medida errada” (entrevista 10).

“Eu vejo o prestígio que o Elcio tem junto à FIEP, junto ao próprio Carvalhinho” (entrevista 10).

“Ele se identifica bastante com o Sindimetal-PR. Eu cansei de ver o dia inteiro ele dedicando do seu tempo a favor daquilo que ele propôs. É uma pessoa que eu admiro muito” (entrevista 11).

“Com certeza ele está muito satisfeito com a atuação dele lá no Sindimetal-PR” (entrevista 11).

“Eu sempre ouvi bons comentários (a respeito do Elcio), nunca ouvi maus comentários e críticas não” (entrevista 07).

“É uma pessoa (o Elcio) que sempre contou com todo apoio aqui da casa (do Sindimetal-PR). Todos realmente gostam dele. A equipe realmente vestiu a camisa, e no que ele precisa, eles contribuem muito. Se ele necessita o que quer que seja (...) nós vamos fazer o melhor possível, nunca deixando ele na mão” (entrevista 06).

Com isso, a solidez da sua identidade torna-se ainda mais evidente, confirmada através da unanimidade de percepções a respeito das atuações e da identificação do Elcio com os dois principais ambientes profissionais que ele lidera, e com as pessoas que dele fazem parte. Portanto, no ambiente do Sindimetal-PR, a mesmice do seu “eu” é pressuposta como dada permanentemente, em função, principalmente, da atuação bem sucedida do personagem por ele assumido.

No entanto, na Metalúrgica Atra, em função das dificuldades enfrentadas pela empresa, e que conseqüentemente colocam em xeque também a identidade do personagem Elcio-empresário, fica mais evidente o processo de metamorfose, destacado por todos os quatro entrevistados da empresa. Destes, três identificaram que ele já está mais consciente da importância de ele estar mais presente na empresa, de dedicar-se mais à Atra, e percebem que isto já está acontecendo:

“Ele está perfeitamente consciente da importância dele aqui na Atra” (entrevista 02).

“Ele está começando a participar mais aqui, cada vez ficando mais aqui dentro” (entrevista 03).

“Ele está se envolvendo mais com a empresa. (...) Essa foi a mudança principal (...) ele entendeu que a contribuição dele é importante” (entrevista 04).

O processo de metamorfose também é identificado quando três dos quatro entrevistados da Metalúrgica Atra apontam que uma das suas principais características de identidade está mudando de maneira favorável: eles o percebem como menos impulsivo, e mais ponderado.

“Ele está muito menos impulsivo do que era antes, está muito mais... pensando um pouco, ouvindo mais e falando menos” (entrevista 02).

“Ele está começando a ser uma pessoa mais pé no chão” (entrevista 03).

Em função desta mudança, um dos entrevistados percebe que também a sua liderança passou por uma evolução:

“O Elcio era visto muito como um paizão. Atualmente esta figura de paizão está se transformando numa liderança mais efetiva, mais profissional, traduzindo isso de uma maneira mais realista” (entrevista 02).

Negação

O processo de negação identificado anteriormente, no qual o Elcio-líder-sindical surge como um outro *outro*, negando o Elcio-empresário, (quando este vai a zero) é compreendido e / ou percebido por poucos entrevistados, talvez apenas por aqueles que têm um relacionamento mais próximo e mais amplo com ele. Embora três dos quatro entrevistados da Metalúrgica Atra, como foi descrito anteriormente, sintam a necessidade de o Elcio estar mais presente, e identifiquem que isto já está ocorrendo, talvez não tenham os subsídios necessários para compreender o processo como um todo: a ausência dele na Atra e conseqüentemente a presença e atuação dele no Sindimetal-PR.

No entanto, dois entrevistados, um da Metalúrgica Atra e outro do Sindimetal-PR, percebem que ele deixou a empresa para desenvolver o seu papel de líder sindical, o qual trouxe sérios prejuízos a Atra e a ele próprio:

“Para a vida dele (a atuação no Sindimetal-PR) foi nefasta. (...) Mas ele conseguiu, digamos, reagir àquela cachaça que significa ser dirigente desta entidade. O Elcio passou por muito problema na empresa dele, muito problema, muito. E eu tenho absoluta certeza que se ele não estivesse no Sindimetal-PR ele não teria passado. Ele teve algumas benesses por causa do Sindimetal-PR, mas com certeza os prejuízos foram muito maiores” (entrevista 11).

“O Elcio assumiu fortemente a posição dele no Sindimetal-PR e, com isso, ele prejudicou um pouco a Atra, na medida em que se ausentou demais daqui” (entrevista 02).

Os entrevistados do Sindimetal-PR talvez também não tenham clareza suficiente desta situação porque neste ambiente ele comparece manifestando apenas o seu personagem de líder-sindical. Como este desenvolve uma atuação extremamente bem-sucedida, o meio social também acaba não tendo subsídios para questionar a totalidade da sua identidade.

Mas entre os demais entrevistados, quatro dos seis percebem que o Elcio deixou a empresa para dedicar-se ao Sindimetal-PR:

“Ele largou muito lá (a Atra) em razão daqui (Sindimetal-PR)” (entrevista 06).

“O Elcio abandona a empresa e vai lá (no Sindimetal-PR) discutir assuntos que dizem respeito ao nosso universo de empresa” (entrevista 09).

“Ele dirige aquilo (o Sindimetal-PR) com muito profissionalismo, bastante dedicação, tenho certeza que até em prejuízo próprio, porque muitas vezes deixou a empresa dele para estar ali (...)” (Entrevista 10).

Superação

O processo de superação pode ser identificado quando o Elcio aproveita as condições sócio-históricas para assumir uma posição de liderança no Sindimetal-PR, modificando assim, o seu projeto de liderança, assumindo para si a missão de liderar

este sindicato. Portanto, o personagem líder-sindical assumido demonstra um sentido progressivo, uma evolução dos seus papéis anteriores: o de líder-capitão e o de líder-empresarial. Este projeto foi concretizado através da sua atuação bem-sucedida e pelo reconhecimento da comunidade empresarial que o sindicato representa.

Assim, como já havia sido identificado, o processo de superação não se completa totalmente, pois existe um conflito entre os seus personagens assumidos no Sindimetal-PR e na Metalúrgica Atra. Portanto, como foi verificado no item anterior, três dos quatro entrevistados da Atra identificam a necessidade de ele estar mais presente na empresa, e quatro dos seis entrevistados do sindicato identificam que ele abandonou a empresa para dedicar-se ao Sindimetal-PR. Assim, o equilíbrio só vai ser restabelecido a partir do momento em que ele restaurar a sua posição de líder-empresarial, de empresário-bem-sucedido, como destacam dois entrevistados:

“(Eu digo para ele): ‘Elcio, você tem que estar mais presente aqui dentro’ (na Atra)” (Entrevista 02).

“Essa é uma grande dúvida que eu tenho: eu não sei como que ele vai fazer depois que sair do sindicato. Nós temos discutido muito isso. Ele me diz que está com a cabeça absolutamente feita. Ele diz que está preparado. Eu ainda tenho dúvidas, não porque ele não esteja dizendo a verdade. (...) A minha dúvida é a seguinte: a partir do momento em que você tem uma inércia, sete anos convivendo com este modelo, acho difícil que passados estes sete anos você voltar a avaliar a situação que você tinha há sete anos. Eu hesitaria em dizer: ‘eu estou preparado’” (entrevista 02).

“Então eu falo assim (para ele): ‘Elcio, você tem que moderar a tua participação (no Sindimetal-PR) (...) porque não mergulha na tua empresa, que é muito mais importante, muito mais do que toda esta atividade que você está fazendo. Porque o dia em que você não seja mais Atra você não vai mais ser Sindimetal-PR’” (entrevista 11).

Evidencia-se assim o conflito aí instalado e a tentativa novamente que Elcio faz para resgatar a solidez da sua identidade: decide afastar-se da posição de liderança do Sindicato para dedicar-se novamente à empresa. A necessidade desta restauração reside justamente neste ponto (parafrazeando o entrevistado 11): “se ele não for mais Atra, não será mais Sindimetal-PR”. Assim, diante de nova

possibilidade de ir a zero, como nas duas situações anteriormente citadas, exige-se do Elcio uma nova postura, um novo processo de superação.

4.3.3. Liderança – percepção da realidade, comunicação, autoconhecimento, auto-regulamentação, automotivação, empatia, sociabilidade e valores pessoais

Liderança enquanto administração do sentido

Embora para fins didáticos, os grandes temas de interesse deste trabalho tenham sido abordados separadamente, não há como descrever a identidade de um líder sem falar de liderança, e não há como abordar os principais aspectos da liderança sem falar da identidade deste líder. Por este motivo, algumas transcrições de trechos das entrevistas com o Elcio serão repetidas, para que se possa demonstrar com maior riqueza de detalhes, os temas abordados e a relação entre eles.

A liderança está sendo analisada neste estudo sob o prisma do modelo da Administração do Sentido. Desta forma, o líder está sendo entendido aqui como “um ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho. Ele tem uma forte influência quando se trata de favorecer ou comprometer a organização da estrutura interior daqueles que aguardam dele um tipo de ação que possa de alguma forma organizar o mundo que os cerca” (Bergamini, 1994).

Portanto, ao observar a trajetória e a atuação do Elcio no Sindimetal-PR, a administração do sentido fica evidenciada:

“quando você assume uma entidade de classe, você está carregando o piano, e o pior de tudo é que os seus diretores estão em cima. (...) Então, o duro não era carregar o piano; o duro era fazer com que as pessoas descessem de cima do piano. E eu acho que uma das conquistas que eu tive nesses sete anos que eu fiquei lá foi exatamente essa: muita gente desceu do piano, muita gente entendeu a mensagem. (...) Você não pode

só assumir a liderança e ser único e exclusivo, você tem que carregar gente ao seu lado, e não atrás, nem na frente, porque senão você acaba tropeçando em muita gente.”

Através do seu relato, fica evidente que o Elcio conseguiu estruturar a experiência de fazer parte do Sindimetal-PR de maneira significativa para muitas pessoas do *staff* e da diretoria desta instituição, sendo aceito e tendo o seu papel legitimado pelo grupo:

“eu acho que as pessoas, de certa forma, dentro das limitações que eu mesmo tenho, até me entendem e aceitam as posições que são tomadas. Por exemplo, quando eu assumi o Sindimetal-PR, ele não tinha auditoria (...) eu instalei uma auditoria à parte, exatamente para poder manter a credibilidade das ações que estavam sendo feitas, então foi uma decisão, uma atitude (...) que as pessoas enxergaram como positiva no final das contas”.

O seu estilo de liderança o qualifica como um líder pró-ativo, irreverente, que tem o poder de decisão e postura profissional, características que ele identifica na sua autodescrição. Portanto, principalmente o seu poder de decisão faz com que ele mobilize as pessoas para o trabalho, em torno da missão da organização:

“dizem que todo líder é um pouco louco, e eu acho que eu sou também (...) eu faço as coisas depressa demais, às vezes eu acho que eu penso pouco para tomar uma decisão, mas uma coisa que eu nunca deixei de fazer foi tomar uma decisão. (...) Se isso é que se pode chamar de liderança eu acho que este aspecto eu tenho mesmo”.

Esse poder de decisão está ligado à capacidade de articular uma visão que motive os outros com um futuro concebido, administrando, portanto o sentido das atividades e tarefas a serem realizadas, tendo absoluta convicção de estar trabalhando em prol de uma categoria:

“confesso que várias vezes eu fui para casa meio preocupado com o que aconteceu ou com as posições que eu assumi naquele dia, mas no dia seguinte eu acabo saindo convencido de que alguém tem que fazer. (...) então se você assumiu estar na posição de liderança você tem que contar com o risco de as pessoas acharem que isso é bom ou não”.

Através das entrevistas realizadas, é possível identificar que a percepção dos entrevistados corresponde com a autopercepção do Elcio, portanto, sendo

possível identificar que o estilo de liderança adotado por ele corresponde ao modelo de administração do sentido.

O Quadro nº 05 mostra os principais aspectos que foram identificados com fazendo parte do perfil de liderança do Elcio a partir das entrevistas realizadas (dez entrevistas ao todo), e o número de entrevistas em que cada aspecto é citado:

Quadro nº 05 –Liderança como administração do sentido

Liderança como administração do sentido	Nº
As pessoas gostam do Elcio, acreditam nele e o respeitam	09
Ele sabe convencer as pessoas a fazer aquilo que deve ser feito	09
Ele sabe conduzir o processo e as pessoas, determinar as tarefas	09
A sua liderança é comprovada pela sua atuação no Sindimetal-PR	07
É determinado, tem poder de decisão	06

Portanto, o Elcio é considerado como um líder hábil em conduzir o grupo, em fazer as coisas tornarem-se concretas, principalmente pela sua firmeza de decisão, e pelo respeito e credibilidade que ele inspira ao se relacionar com as pessoas. Com isso, o resultado é que ele consegue o engajamento e o comprometimento das pessoas, ele inspira e conduz as pessoas à ação. Estas características podem ser evidenciadas pelo relato dos entrevistados:

“Ele é uma pessoa hoje, por exemplo, que desce aqui no meio da fábrica e diz: ‘pára e reúne todo mundo aqui,’ e todo mundo se reúne em segundos. ‘Precisa falar?’ Chama todo mundo, fala e acabou. É uma palavra e todo mundo escuta. (...) Ele é um cara que congrega as pessoas que estão envolta dele” (entrevista 02).

“O Elcio tem uma equipe de trabalho que está com ele hoje que acredita muito nele. (...) O Elcio tem um carisma muito grande, todo mundo gosta dele, o pessoal respeita muito ele” (entrevista 04).

“Eu acho que ele, como um encantador de serpentes, faz, transmite, de modo que as pessoas acabam seguindo os passos dele. Ele consegue através do seu carisma, transformar as idéias, consegue levar a situação num crescendo, nunca num sentido contrário” (entrevista 06).

“(...) Em nenhum momento houve alguma dúvida da liderança dele, da sua capacidade. (...) As pessoas, os colegas da diretoria, para ser sincero, eu jamais neste período escutei alguém que discordasse alguma coisa assim achando absurda, ou uma medida errada, tudo o que ele propôs tinha uma linha reta a seguir. (...) Embora cada um tenha a sua personalidade, o seu pensamento, o que se nota é justamente uma

influência positiva, sempre é procurado seguir o que ele coloca, o que ele sugere. (...) É um sindicato democrático, nada obriga o sujeito a dizer amém para tudo, mas o que dá para sentir é que tudo o que parte dele é procurado seguir, porque é o caminho correto” (entrevista 10).

Kanter (1996, p. 108) destaca, entre as principais características de um líder a capacidade de inspirar pela força da personalidade, aspecto que fica bastante evidenciado na atuação de Elcio:

“ele (o Sindimetal-PR) foi construído com o meu jeito, essa coisa de bater de frente, de falar, de defender, de mostrar e de provar, então criou credibilidade, respeito, por causa da transparência”.

Este é um retrato de como o Elcio teve um papel importante de liderança como criador de cultura, ou transformador de cultura, principalmente no Sindimetal-PR. Atualmente, após uma forte atuação de sete anos neste sindicato, a classe empresarial e comunitária que dele faz parte reconhece que ela se tornou uma entidade forte e representativa, portanto, bem-sucedida; boa parte deste sucesso é atribuído ao líder, isto é, ao Elcio, pois é possível identificar a personalidade dele sendo incorporada pela cultura da organização. O papel de liderança desempenhado por ele pode ser entendido como o de agente de mudança, pois velhos paradigmas foram questionados, a organização teve que desaprender algumas coisas que já tinham se tornado inadequadas, para poder apreender ou assimilar novos conceitos (Schein, 1996):

“lá dentro existia até um cunho familiar. (...) Eu acho que já que eu estou aqui, eu tenho uma missão (...) eu aprendi um monte nestes sete anos, questionei, mudou, (...) acho que eu consegui mudar o conceito (da palavra sindicato) (...) eu acho que uma entidade de classe é feita para prestar serviço para a comunidade, e eu acho que isso acabou acontecendo.(...) Eu emprestei muito mais para o Sindimetal-PR uma coisa pronta do que ele para mim ...”.

Percepção da realidade

“o fato (de o Sindimetal-PR) pertencer a um segmento que é um segmento de autopeças e a vinda das montadoras me facilitou demais, porque é um assunto que eu conheço e domino há 28 anos. Então, de repente chegou aquela coisa toda (a vinda das montadoras) e eu sabia o

que ia acontecer, pelo menos tinha uma visão bastante próxima das possibilidades do que ia acontecer”.

Através do relato do Elcio, percebe-se que ele possui um dos principais atributos de um líder: a capacidade de absorver e utilizar as informações de modo a melhor compreender o mundo e a realidade social e de liderar de forma mais inteligente. Com isso, demonstra também a capacidade de enxergar mais longe e com mais rapidez, de raciocinar com mais eficácia, e de associar todos os aprendizados da vida: (Wilhelm, 1996)

“eu sempre fui uma pessoa que gostei muito de acumular experiências, e vislumbrar alguma coisa no futuro a partir dessa experiência (...) eu procuro sempre me antecipar usando a experiência que eu tive. Eu aprendo demais com as pessoas (...) eu tenho a percepção (...) usando a experiência só e a intuição”.

Esta capacidade também é observada por todos os entrevistados, que em unanimidade concordam que ele possui uma percepção mais ampla e mais desenvolvida da realidade, e que faz bom uso dela:

“Ele ao conversar com alguém e ter dessa pessoa um parágrafo de informação, ele já gravou aquilo, já trabalhou aquilo e, no dia seguinte, ele chega, tem uma reunião e ele sabe dizer: ‘olha, vai acontecer isso, isso e aquilo.’ E ele retransmite essas situações: ‘vamos fazer assim porque o que está para acontecer é isso’” (entrevista 09).

“É uma pessoa que está ligada, está atenta, que está em dia com os fatos, portanto, fica mais fácil ela traçar, ela ter uma projeção do futuro, do que vai acontecer, do que é possível que seja feito. Então, tendo esta projeção do que vai acontecer em termos políticos, em termos sindicais, é mais fácil traçar um rumo aqui para a entidade” (entrevista 07).

“Ele está sempre pensando no futuro, as suas projeções todas sempre foram muito acertadas, todas as despesas foram feitas com muita propriedade. Então, ele é uma pessoa que olha o que está acontecendo pensando sempre no depois. E a responsabilidade dele aqui dentro é muito grande, (...) porque ele lida com uma situação coletiva, então, (...) nesse sentido ele é muito comedido, é muito coerente” (entrevista 06).

“Ele busca muita coisa, como ele recebe muita informação de muitos lugares, então ele está sempre bem adiantado em relação aos acontecimentos, em relação ao planejamento dos próximos anos, por exemplo (...)” (entrevista 05).

Comunicação

Além de dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo, o líder deve ser capaz de comunicar-se sobre o sentido do comportamento deles.(Smith e Peterson, 1996).

“eu aprendo demais com as pessoas e isso me faz retratar um pouquinho as coisas, do que é bom, do que é ruim fazer (...) tem gente que não gosta de dividir as experiências (...) então essa pessoa não poderia ou não seria um líder em potencial (...) eu já sou um cara que divido muito as coisas, talvez por isso aparece esse certo destaque, se é que a gente pode chamar assim (a liderança) ...”.

Esse aspecto se evidencia no comportamento do Elcio, demonstrando que ele consegue colocar em linguagem significativa para um grande número de pessoas o sentido das coisas, gerando-lhe uma enorme alavancagem (Smith e Peterson, 1996).

“eu acho que é trocando uma informação, trocando uma experiência que as pessoas crescem, eu vejo que as pessoas aceitam muito bem o que eu falo (...) eu falo muito sobre mudanças, (...) eu falo muito sobre postura, (...) eu falo muito sobre vantagens e desvantagens, eu procuro alertar muito as pessoas para produções, demonstrações pessoais, e é lógico, eu sempre faço isso tentando manter uma relação cada vez mais crescente, mais intensa com as pessoas. Eu vejo que as pessoas têm (...) um certo interesse (...) em escutar o que eu estou dizendo”.

Percebe-se, portanto, a sua capacidade desenvolvida de comunicar-se incessantemente, influenciando, estimulando, criticando e ouvindo. Demonstra sua liderança ingerindo e digerindo grandes quantidades de informações e as processando de modo a constituí-las em argumentos persuasivos (Wilhelm, 1996; Decrane JR., 1996).

Tem consciência da importância do processo de comunicação, considerando:

“eu acho que sou um cara de boa comunicação. (...) Se você não se comunicar, você corre o risco de bloquear o sistema de informação conseqüente de uma não comunicação (...) é fundamental, eu me preocupo muito com isso”.

“existe uma coisa extremamente importante (...) que eu chamo de poder de síntese, principalmente se você depender de uma decisão. (É assim que eu procuro agir) com todo mundo, sendo o mais objetivo possível. Se perdeu a objetividade, perdeu o conteúdo. (...) Quanto mais objetivo eu puder ser nas minhas interferências, maior será a velocidade de retorno, seja ele positivo ou não. Aumentando a velocidade do retorno, se positivo, ótimo, porque te dá espaço para conquistar novos caminhos; se negativo, ótimo também, porque você aumenta o teu poder de reação daquela parte que você não atendeu”.

No centro da liderança eficaz reside a capacidade para comunicar-se. Elcio faz uso da comunicação através da objetividade, conseguindo, com isso, torná-la mais persuasiva, motivando os demais a segui-lo (Wilhelm, 1996; Decrane Jr, 1996).

E ainda confirma a importância da comunicação aconselhando os novos líderes:

“Nunca deixe de ouvir as pessoas, elas são a fonte de informação para que você possa liderá-las. Isso é fundamental, se você ouve ninguém, você sempre vai ser centrado no seu eu; toda a pessoa que é centrada só no seu eu não pode ser líder”.

Esta concepção está ligada não a uma comunicação impositiva e autoritária, mas à noção de que o líder deve ter uma voz que articule a vontade do grupo e molde esta vontade para fins construtivos (Kanter, 1996). Portanto, o processo de comunicação do líder não envolve apenas saber falar de modo enfático e persuasivo, mas também saber ouvir seus seguidores.

Esta habilidade para comunicar-se também é confirmada pela percepção dos entrevistados. Todos concordam que ele possui uma capacidade para comunicar-se muito desenvolvida, até porque esta é uma característica complementar ao estilo de liderança baseado no modelo da administração do sentido. Portanto, no primeiro aspecto abordado neste tópico, esta característica já fica evidenciada, pois se as pessoas respeitam e acreditam no que ele fala, e são levadas à ação em função da sua condução, a competência para comunicar-se já se supõe implícita neste processo.

Os relatos das entrevistas confirmam esta habilidade:

“Ele tem muita facilidade de comunicação, ele se expressa muito bem...” (entrevista 05).

“Ele se comunica muito bem, é uma pessoa que respeita opinião, mesmo estando discordante. (...) Ele tem ouvido as minhas idéias, sugestões e posições quaisquer que sejam” (entrevista 08).

“Ele é uma pessoa que se comunica fácil, tem o dom da palavra como se diz, então ele jamais engasga, ele está sempre passando claramente o pensamento dele, o que ele pretende” (entrevista 10).

No entanto, embora esta facilidade de comunicação seja unanimidade, três dos quatro entrevistados da Metalúrgica Atra colocam alguns complicadores neste processo de comunicação: um deles aponta a informalidade exagerada como um aspecto negativo nesse sentido, pois dificulta que as pessoas entendam e cumpram com o que está sendo solicitado. Outro coloca uma certa dificuldade em usar uma linguagem adequada para o pessoal de chão de fábrica, o que também pode ser um agravante neste sentido. E dois profissionais apontaram a falta de estruturação como um problema, principalmente no momento de comunicar as estratégias da empresa:

“Falta uma estruturação mais bem definida. Isso faz com que se mude com muita frequência o caminho pelo qual se pretende chegar. Isto tumultua um pouco o pedaço. Como ele é muito impulsivo, às vezes ele atropela, então complica o processo de transmissão das estratégias. E aí as pessoas ficam titubeantes, não sabem para onde se viram” (entrevista 02).

Autoconhecimento

Uma das características mais importantes dos líderes corresponde à sua capacidade de autoconhecimento, sabendo reconhecer e compreender estados de espírito, emoções, impulso como o efeito desses aspectos sobre outras pessoas (Goleman, 1999b).

“O fato de eu ter assumido esta liderança não significa que eu sou: primeiro: nota dez; segundo: que eu faço tudo certo; terceiro: que eu seja o mais experiente; quarto: que eu sou o dono da verdade. (...) Eu tenho as minhas falhas, meus momentos de decepção, meus momentos de preguiça, como qualquer um”.

“Eu passo dois, três dias ruim, por uma tristeza, por uma decepção, por qualquer coisa que aconteça, mas acabo lidando com isso”.

Ele possui uma elevada percepção e compreensão a respeito de si mesmo, (Schein, 1996) assim como já foi identificado no tópico 4.3.1 quando foi abordada a questão da consciência. E é esse autoconhecimento que gera a crença em si próprio, fundamental para o líder. (Handy, 1996; Kets de Vries, 1997) Sabe identificar, situações que afetam as suas emoções:

“eu já sei reconhecer hoje, por exemplo, quando eu não devo me pronunciar (...), hoje eu penso um pouquinho melhor e prefiro me esconder, por mim, por entender que naquele momento eu não vou estar com a melhor das minhas energias para poder raciocinar melhor”.

“Me irrita a falta de síntese das pessoas. O que me irrita é a falta de presença das pessoas, enquanto participando de alguma coisa. Me irrita a volatilidade das pessoas que se posicionaram, (...) a confusão que as pessoas fazem às vezes com o tema que você está discutindo”.

O autoconhecimento é fundamental para que o líder possa conhecer em maior profundidade aqueles que lidera (Bergamini, 1994). Toda a fala do Elcio demonstra que ele se conhece bem, que ele consegue hoje fazer uma leitura adequada da sua trajetória pessoal e apresenta capacidade de se autodefinir como um líder com certas características peculiares:

“(Eu sou) fácil. Fácil de lidar, fácil de entender, fácil de conviver, fácil”.

O que pôde ser identificado como fazendo parte do seu autoconhecimento corresponde com a percepção dos entrevistados a este respeito. Além disso, um dos aspectos que foram citados como fazendo parte da sua identidade, demonstra também autoconhecimento, que é o fato dele reconhecer suas limitações e seus erros, ter humildade para tanto, como já foi citado anteriormente.

Auto-regulamentação

A auto-regulamentação está intimamente ligada ao autoconhecimento, consistindo na capacidade de controlar ou redirecionar impulsos ou estados de

espírito perturbadores, e na propensão a não julgar e a pensar antes de agir (Goleman, 1999b).

Talvez de todas as categorias aqui analisadas, a auto-regulamentação seja a que é menos visível e a que menos se relaciona com as principais características do Elcio. Porque, como foi citado no item anterior, já houve um progresso considerável no seu comportamento emocional; então hoje ele já é capaz de protelar uma ação, de não ser tão impulsivo, de escolher o melhor momento para tomar uma atitude. Ele reconhece a sua dificuldade, o que demonstra autoconhecimento, mas a sua impulsividade emocional ainda é uma de suas principais características:

“(Respondendo a como lida com as suas emoções:) é complicado, muito complicado. Muito difícil para mim, eu sou um cara que usa intensamente os sentimentos, então às vezes as emoções atrapalham, porque eu não sei lidar com elas muito bem”.

“Quando eu estou irritado, eu reajo mesmo, reajo forte, a irritação me faz ficar mais forte, reajo duro, sem magoar, sem ser mal-educado, sem ferir ninguém, mas eu reajo duro. Demonstro a minha irritação, não escondo”.

De fato, este é o aspecto mais complicado na identidade do Elcio enquanto liderança, pois ele ainda não desenvolveu a habilidade de controlar as suas emoções. Embora já tenha evoluído neste sentido, este é um dos únicos aspectos citados pelos entrevistados que pode ser considerado negativo. Nove dos dez entrevistados concordam com este aspecto, e seis entrevistados apontam, complementarmente, a explosividade, a impulsividade e a oscilação de humor e de comportamento como características suas, que inclusive demonstram a sua inabilidade para controlar as suas emoções (todos os entrevistados da Metalúrgica Atra concordam com estes aspectos):

“Emocionalmente, o Elcio é fraco. Ele demonstra muito as emoções dele. Ele não é fraco, ele é vulnerável. (...) As emoções norteiam a vida do Elcio. Ele é muito mais coração do que razão, não que não exista razão” (entrevista 02).

“Eu acho que ele não tem muito controle sobre as emoções dele. (...) Ele tem uma parte emotiva, às vezes ele toma decisões pela emoção (...)” (entrevista 04).

“Ele não segura nada, ele não sabe segurar, ele não consegue, (...) ele não sabe conter as emoções dele, ele não consegue, ou é da própria

natureza dele, (...) se ele está bravo, seja com o cliente, seja com quem for, ele é bem autêntico nos sentimentos dele, e isso não é bom” (entrevista 05).

“Ele é uma pessoa bastante sensível, com rompantes assim de ira grandes. (...) Ele é de emoções muito fortes, então é muito fácil você ver ele de repente chegar às lágrimas numa situação mais apertada (...)” (entrevista 06).

Estas características geram um afastamento das pessoas, como foi identificado por todos os entrevistados da Metalúrgica Atra (e somente eles):

“(Esse lado emocional, explosivo) afasta as pessoas, ninguém quer chegar perto” (entrevista 02).

“O dia em que ele está de mau humor não fale com ele, ele se tranca na sala e não fala com ninguém” (entrevista 03).

“(...) a ponto de quando o pessoal vê que ele está meio invocado, o pessoal evita de subir lá para falar com ele, então acaba criando uma barreira naquele dia ou naquela seqüência de dias que ele está assim. Então muitas coisas não são faladas, muitas coisas não são discutidas” (entrevista 04).

A análise das entrevistas mostra, portanto, que a sua vulnerabilidade emocional é muito mais evidente na Metalúrgica Atra do que no Sindimetal-PR.

Automotivação

A automotivação refere-se à paixão pelo trabalho por motivos que não dinheiro ou *status*, e está ligada à propensão do indivíduo a perseguir objetivos com energia e persistência (Goleman, 1999b). Como é possível que identificar na fala do Elcio:

“olha que maluquice: seis meses eu demorei para construir o painel, ganhei absolutamente nada, absolutamente nada” (contando sobre uma invenção eletrônica no início da sua vida profissional)

A automotivação é uma característica marcante na atuação e na configuração do Elcio enquanto líder. Ele nunca desiste, nunca se deixa abater:

“nunca absolutamente eu me deixei cair num poço, até porque eu sabia que tinha escora para isso. (...) A única coisa que pode me atingir é a morte. O resto, se eu tiver vivo e força, não estiver doente, tudo bem. Faliu? Começa de novo. (...) Eu já sofri pra caramba, já tive momentos na minha vida que eu queria abandonar tudo, (...) claro, todo mundo tem fraquezas em certos momentos. Mas quando eu estou bem, eu vejo com uma clareza assim impressionante, talvez isso que me move. (...) As perdas e ganhos vão acontecendo. Eu já perdi muito, já me fez muito mal perder muito, hoje a sensação é que eu tenho que ganhar de novo. (...) Em certos momentos da vida eu já me senti assim: ‘chega, pára, não dá mais, você não tem mais força’. E aí fico uma semana mal, mal humorado, triste, e aí eu vejo que não sou eu, e saio dando tiro para tudo quanto é lado. (...) Se eu já desisti de algum sonho? Eu não diria para você que desisti, às vezes eu até reconfigurei um sonho, prefiro dizer assim, (...) reconfigurei alguns sonhos ao longo da minha vida, com certeza. Mas a essência continua lá.”

É possível identificar níveis extraordinários de motivação ao longo da trajetória do Elcio, aspecto determinante para a configuração de um líder (Schein, 1996). Os líderes possuem níveis altos de energia, além de possuir altas aspirações e grandes ideais (Wilhelm, 1996; Plamondon, 1996).

É um apaixonado pelo trabalho, e isso só acontece porque este trabalho faz sentido para ele, confirmando a necessidade da existência deste aspecto essencial, segundo Handy (1996) e Bergamini (1994). Para poder administrar o sentido do trabalho para os seguidores, o líder precisa enxergá-lo em primeiro lugar, para depois poder comunicá-lo.

“Eu acho que o trabalho é diretamente ligado ao seu eu, (...) ao seu bem-estar. Toda vez que você trabalha por pressão, por necessidade, fatalmente nunca o trabalho vai ser prazeroso para você. Então na minha vida não foi diferente, quer dizer, eu acredito que oitenta por cento das vezes deve ter sido o prazer. (...) Eu vejo o trabalho como um meio, e não um fim”.

Quanto aos planos para o futuro, a automotivação também está clara:

“Gostaria que as atividades me propiciassem daqui para frente um certo prazer sem tantas responsabilidades. Eu assumiria posições de liderança, se percebesse que tivessem propostas consistentes, honestas”.

A sua automotivação está muito ligada às suas relações com as pessoas:

“O que mais me entusiasma é o positivismo das pessoas, a crença nas coisas, o espírito. (...) O otimismo é uma coisa preponderante para você estar sempre energizado para as coisas, eu acho fundamental”.

Esta automotivação, esta energia, esta paixão pelo trabalho é confirmada através das demais entrevistas. Em primeiro lugar, quando foi abordada a questão da identificação todos os entrevistados concordaram que ele se identifica e se satisfaz com o seu trabalho nos dois ambientes: na empresa e no sindicato. Este já é um forte indício da presença da automotivação.

Além destes aspectos, nove dos dez entrevistados concordam que ele é absolutamente determinado na busca dos seus objetivos, que ele é movido pelo fazer, isto é, que ele luta para fazer as coisas acontecerem (não se satisfaz apenas com os sonhos, os planos), e que ele possui um alto grau de energia, disposição para o trabalho, o qual se mantém constante. Estes três aspectos podem ser identificados pelo relato das entrevistas:

“Ele é absolutamente determinado. (...) (A sua principal motivação) eu acho que é a consciência da realização, ele é muito movido por coisas concretamente realizadas” (entrevista 02).

“Ele sempre vai estar buscando alguma coisa, eu acho que ele tem uma satisfação pelo que ele faz, mas eu tenho certeza que ele não está contente com isso só que ele faz (...)” (entrevista 04).

“Ele nunca está contente, (...) ele sempre acha que poderia ter feito melhor, (...) ele está sempre buscando melhorar (...)” (entrevista 05).

“(...) com relação à empresa, eu sei que ele luta muito para mantê-la viva, (...) ele é um batalhador, ele briga, ele vai atrás, sem envolver, (...) então eu acho que ele batalha muito por aquilo que ele quer. (...) (A sua principal motivação) é gostar daquilo que faz, eu acho que isso o que leva, por mais ingrato que seja o ramo no qual a indústria trabalha, mas ele realmente faz o que gosta, eu acho que ele realmente gosta da projeção, ele gosta do holofote também” (entrevista 06).

“Ele é uma pessoa entusiasmada pelo que faz”. (entrevista 08)

“Ele busca avançar, (...) ele é uma pessoa que não se acomoda, ele quer mais, mais e mais, e pelo que dá para sentir ele está avançando, reconquistando o que perdeu. (...) Em alguns momentos a gente notava que ele estava angustiado com as dificuldades, mas ele jamais desanimou, sempre com aquela garra, com aquela vontade (...)” (entrevista 10).

É interessante notar que cinco dos seis entrevistados do Sindimetal-PR apontaram também a paixão pelo trabalho, a qual pode ser visualizada através da sua incansável dedicação ao trabalho e à organização. Portanto, esta característica fica mais evidente no sindicato do que na empresa:

“Ele tem uma paixão pelo trabalho, eu acho que é paixão mesmo, que é algo assim mais emoção, é uma pessoa que vibra com o desenvolvimento do trabalho do cliente, (...) é uma pessoa que sente realmente o trabalho dele” (entrevista 07).

Empatia

A empatia deve ser uma característica desenvolvida pelos líderes, correspondendo à capacidade de compreender a constituição emocional dos outros, e envolvendo a habilidade para tratar as pessoas de acordo com as suas reações emocionais (Goleman, 1999b).

Esta competência é visualizada através do relato do Elcio:

“Quando você está exercendo essa posição de liderança, nem sempre é você ou sua vida que está em jogo, depende de uma série de outras situações. (...) Você lida com a vida das pessoas, com o futuro das pessoas, às vezes com o destino delas. (...) Na atividade que eu exerço, tem os funcionários, tem família, lá no Sindimetal-PR eu decido pelo andamento da entidade, das empresas que fazem parte delas, quer dizer é preciso tomar cuidado. (...) Se você assumiu estar na posição de liderança, você tem que contar com o risco de as pessoas acharem que isso é bom ou não, então assim como eu sou impetuoso eu também sou uma pessoa maleável para crítica, então recebo as críticas com uma certa maleabilidade, me pondera essas críticas. (...) Eu acho que as pessoas aceitam muito bem o que eu falo, mas aí esbarra na característica e na personalidade de cada um, (...) eu falo muito sobre postura, apesar de eu perceber que para muita gente isso é uma coisa muito difícil de lidar. (...) Eu sempre fui uma pessoa que procurei entender as dificuldades e barreiras que as pessoas tem que enfrentar no dia-a-dia, isso às vezes me tornou uma pessoa extremamente paternalista. (Diante da reação emocional das pessoas:) se for uma pessoa muito chegada a mim, eu sempre vou procurar saber o que está acontecendo, e o que eu posso fazer para tirar a pessoa daquela situação”.

Percebe-se que ele possui a sensibilidade interpessoal desenvolvida, e conhece os seus seguidores, conforme prevê Bergamini (1994) e que ele é

empático, preocupando-se em colocar-se no lugar dos outros. Segundo Beckhard (1996), Wilhelm (1996) e Pollard (1996) este é um aspecto fundamental nos líderes.

Este aspecto não pôde ser evidenciado com muita clareza na análise das entrevistas, embora todos os demais aspectos evidenciem a presença da empatia, pois não há liderança, não há relacionamento, credibilidade, respeito, comunicação efetiva, sem uma capacidade do líder se colocar no lugar dos outros, e de entender a constituição emocional dos seus seguidores. Implicitamente, portanto, a empatia pode ser identificada. No entanto, apenas três entrevistados citaram explicitamente esta característica do Elcio:

“Ele procura conversar com as pessoas de igual para igual. (...) Ele sabe o dia em que eu não estou bem, (...) então ele respeita, por ele saber que ele tem esse lado também ele respeita esse lado dos outros. Ele sabe identificar, ele percebe, ele entende, ele aceita” (entrevista 04).

A capacidade de ouvir, de dar espaço e de respeitar opiniões, já identificada e discutida em outros tópicos também é uma comprovação da capacidade de ter empatia.

Sociabilidade

Consiste na competência essencial que os líderes possuem para administrar relacionamentos e criar redes, e na capacidade de encontrar pontos em comum e cultivar afinidades (Goleman, 1999b).

Essa capacidade é evidenciada na trajetória pessoal do Elcio desde muito cedo. Como ele próprio afirma:

“eu nunca achei e nunca acreditei que uma pessoa possa fazer nada sem ajuda do outro; então o líder para mim é aquele que carrega as pessoas junto com ele. (...) Eu acho que o líder sai, ele enfrenta, ele abre fronteiras, mas ele carrega com ele pessoas do lado e não atrás. (...) Você não pode assumir a liderança e ser único e exclusivo. Então eu lutei muito para isso lá no Sindimetal-PR. (...) A importância das coisas está nas pessoas, eu acho que eu sou só parte disso e elas são a vivência disso, então (...) se em alguns momentos eu precisei prescindir de algum por resistir a mudar alguma coisa, foi pelo simples fato que eu estava precisando de mais gente, sempre mais gente ao meu lado. (...) Eu até

certo ponto sou um pouco paternalista, (...) em alguns momentos isso ajuda porque facilita o entendimento, o diálogo das pessoas e outros até atrapalha um pouco, porque tem muita gente que não entende. Eu acho que é uma relação muito boa (com os colaboradores), eu construí muita coisa positiva. Em linhas gerais, eu nunca me vi decepcionando alguém, (...) Eu acho que de certa forma as pessoas me entendem e aceitam as posições que são tomadas. (...) é realmente trocando uma informação, trocando uma experiência que eu acho que as pessoas crescem”.

Esta capacidade está ligada à exigência de que o líder seja capaz de, junto com os seus colaboradores, planejar estratégias que facilitem ser colimadas as expectativas de auto estima de cada um (Bergamini, 1994). O líder inspira pela força da personalidade, fazendo com que os outros se sintam com autonomia para aumentar e empregar as próprias capacidades (Kanter, 1996), ouve e aprende com aqueles que são liderados (Pollard, 1996). Essas características podem ser verificadas no Elcio:

“pode ser Jesus Cristo na minha frente, se não me der a oportunidade de falar, não dá, não serve, e a recíproca comigo é verdadeira: se eu tiver 20 pessoas do meu lado que não abram a boca, eu vou ficar muito bravo. (...) Eu diria que a essência disso tudo foi eu sempre estar cercado de pessoas, ouvi-las e sempre estar imaginando que todas elas são boas, são esforçadas, não enxergar o mau. (...) Eu acho que as pessoas gostam de mim. (...) Eu acredito nas pessoas e forço as pessoas. (...) Quando eu vejo que uma pessoa não gostou de uma posição que eu tomei, (...) vamos dialogar sempre, eu vou defender as minhas posições, ela vai defender as dela e nós vamos tentar um convencer o outro, e acho que isso é parte do diálogo, faz parte da liderança. (...) Eu sempre procuro as pessoas, porque eu acredito que as pessoas são grandes fatores de mudança das coisas. (...) Às vezes eu sou uma pessoa extremamente paternalista, e eu vejo que as pessoas entendem isso às vezes como um lado bom, e acaba transferindo para elas uma sensação de responsabilidade em continuar adquirindo as coisas, continuar batalhando por isso. (...) Eu me preocupo demais com as pessoas, (...) uma das piores coisas é você tornar as pessoas muito condescendentes e muitas vezes dependentes da sua decisão. (...) Eu sou um incansável defensor do relacionamento, mesmo que eu esteja desanimado, sou incansável, acho que isso é a pedra fundamental das coisas crescerem, do aprendizado. Eu me relaciono forte mesmo, acho que a força do relacionamento é importante. (...) Quando você tem que exercer o papel de liderança, (...) é uma coisa complicada você não conhecer as limitações das pessoas, porque você acaba tendo falsas expectativas de retorno e acaba criticando uma pessoa injustamente. (...) Lá no Sindimetal-PR, no início as pessoas eram extremamente solícitas, porém bastante limitadas (...), então o primeiro momento foi exatamente para perceber que não poderia mais ter condição, porque eu não queria mais que a casa fosse nepotista, então algumas pessoas ficaram, mesmo

conhecendo as limitações, mas tentando tirar proveito da potencialidade em outros lados”.

A sociabilidade, esta capacidade de criar redes e cultivar afinidades é evidenciada por nove dos dez entrevistados. Este mesmo número de entrevistados também concorda que o Elcio possui a capacidade de desenvolver uma equipe de trabalho comprometida:

“Ele é um cara que congrega as pessoas que estão em volta dele” (entrevista 02).

“(...) então ele está sempre de um certo modo ligado a gente: ‘como é que está, o que você está achando’, direcionando, (...). As pessoas (os funcionários) que não têm muito contato com ele o vêem como um grande homem, com grande admiração” (entrevista 03).

“O Elcio tem uma equipe de trabalho que acredita muito nele. (...) Sinceramente eu não diria para você que exista alguma pessoa que não goste dele, que não tenha um carinho por ele. (...) O pessoal (funcionários) respeita muito o Elcio, o pessoal gosta dele, o pessoal gosta de conversar com ele. (...) Ele é uma pessoa muito carismática” (entrevista 04).

“É uma pessoa que sempre contou com todo o apoio, pelo menos aqui da casa (Sindimetal-PR), e eu sinto isso na Atra também. Todos gostam dele. (...) O pessoal realmente vestiu a camisa e no que ele precisar vão estar apoiando, então todos contribuem muito naquilo que ele necessita”. (entrevista 06)

“Se o Elcio chegar para mim e disser: ‘amanhã cedo nós temos que ir para Ponta Grossa e eu preciso de você’, eu largo tudo e vou. (...) Ele passa essa segurança para os companheiros de equipe. (...) A partir do instante que ele chega e diz assim: ‘pessoal, eu preciso de vocês hoje’, ou ‘eu preciso de vocês Sábado às oito horas’ e é um Sábado ensolarado, o pessoal vai. Eu sei de muita gente que larga o que tem que fazer para ir lá porque o Elcio pediu” (entrevista 09).

Valores Pessoais

O líder moderno é alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios. Então, uma das funções primordiais do líder é ser um modelo da liderança baseada em princípios, combinando caráter (quem você é como pessoa) e competência (o que você pode fazer). O líder estabelece o modelo quando combina ação com caráter (Covey, 1996).

Essa característica essencial é evidenciada na trajetória do Elcio:

“mesmo na pior das dificuldades que a empresa enfrentou até hoje, o respeito foi muito importante e esse respeito foi merecedor pela minha credibilidade. (...) Todas as negociações que eu fiz até hoje por uma razão, uma dificuldade, uma necessidade, foram sempre, sempre seladas com respeito, tanto a Atra quanto o Elcio gozam de um respeito importante. (...)”

“É lógico que ele (o Sindimetal-PR) não era um sindicato forte como ele é hoje, e eu tenho absoluta convicção, sem falta de modéstia, que ele foi construído com o meu jeito (...), então criou a credibilidade, o respeito, por causa da transparência. No Sindimetal-PR, a primeira coisa que eu fiz e demorei dois anos, foi acabar com o nepotismo; a segunda foi implantar uma auditoria externa. (...)”

“Eu acho que fundamentalmente existe um aspecto importante na liderança que se chama credibilidade, talvez as pessoas que conseguem mostrar um pouco mais de credibilidade, sejam as pessoas que assumem, eu diria não só a liderança, mas assumem o encaminhamento das coisas.”

Para Covey (1996, p. 166), a liderança é baseada principalmente na humildade (para aceitar princípio) e na coragem (para alinhar-se a eles), o que exige grande sacrifício pessoal. Através da humildade, da coragem e do sacrifício, advém a integridade. Estes três valores são evidenciados na trajetória do Elcio, sendo que ele próprio tem consciência deles:

“(respondendo sobre os valores e princípios que norteiam a sua vida:) humildade, compreensão, atitudes positivas, acreditar na história como fatos positivos, nem que seja uma guerra, fazer da desgraça um otimismo, crença, diálogo, e uma característica: aprender a conhecer as pessoas, (...) eu sou uma pessoa que está sempre preocupada em conhecer um pouquinho, porque as pessoas sempre nos ensinam alguma coisa, e é aí que a gente aprende”.

A humildade faz com que ele afirme que não é o primeiro, o melhor, o dono da verdade, portanto, ele não se mostra nem arrogante nem orgulhoso. E toda a trajetória dele, principalmente a sua atuação no Sindimetal-PR mostra que ele sempre teve coragem para ir contra a natureza de velhas premissas e paradigmas, alinhando-se e alinhando a instituição a fortes princípios e valores. Desta combinação de humildade e coragem nasce a integridade, a qual significa que a pessoa está integrada com princípios. Ele mostra-se o tempo todo como uma

pessoa absolutamente transparente, o que lhe dá segurança e ao mesmo tempo gera credibilidade para aqueles que o cercam.

Segundo Covey (1996, p. 167), “a vida é uma missão, não uma carreira”. E é exatamente assim que Elcio percebe a sua vida, os seus papéis de liderança, e o seu papel na comunidade, no sindicato. E é isso que faz a diferença.

É interessante notar que até os valores pessoais que o Elcio identifica que sejam os norteadores da sua conduta condizem com a percepção dos demais entrevistados. Nove entre dez destacaram a autenticidade, a transparência e também a honestidade. A humildade foi citada por quatro entrevistados:

“A honestidade, o companheirismo, a humildade são básicas no caráter dele” (entrevista 09).

“A franqueza, a transparência, a objetividade são valores que todos percebem nele” (entrevista 08).

“A honestidade... ele é assim muito correto com os funcionários, com o mercado em geral, ele tem como base ser uma pessoa honesta” (entrevista 05).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Como parte deste estudo foi inspirado na obra de Ciampa, também nossos esforços estiveram concentrados, fundamentalmente, em cortar e costurar pedaços de narrativas, e buscar dar sentido a eles através do embasamento teórico realizado.

Ciampa (1993) escolheu a história do Severino e da Severina⁷ para realizar o seu estudo sobre identidade na sua tese de doutoramento em Psicologia Social, buscando entender pessoas típicas da sociedade brasileira que sofrem com a violência e a exploração, pessoas que viram barradas as possibilidades de concretizar a sua humanidade. E com isso, buscou compreender como a exploração e a violência sociais se concretizam, através de mediações, sempre no particular, que é a unidade do singular e do universal.

A escolha para realizar este estudo sobre identidade recaiu também sobre uma figura típica da sociedade brasileira, (não sendo um representante do povo, do operariado) representando aqui o pequeno e médio empresário brasileiro que luta diariamente para vencer os desafios incessantes impostos pela realidade sócio-econômico-política brasileira; representando também os incontáveis líderes que desenvolvem a sua atuação dentro das empresas e que não raro, são ofuscados pelo brilho destacado pela mídia dos nossos heróis do esporte e da televisão; representando também aqueles que têm coragem de tornar concreto o seu projeto político, caracterizando-o como um projeto coletivo, possibilitando um novo sentido à história, e assumindo o desafio de engajar-se num movimento ligado a entidades de classe. E com isso, buscou-se compreender como a liderança e identidade se concretizam, e se entrelaçam.

A questão da identidade é entendida neste estudo como uma questão social, uma questão política. Cada indivíduo encarna as relações sociais, configurando uma identidade pessoal. A identidade pessoal do Elcio destacada neste trabalho concretizou um projeto político e deu corpo a uma ideologia. Esta

história, este projeto traduz o real movimento da identidade, uma dialética que permite desvelar o seu caráter de metamorfose.

Ao analisar sua história é possível identificar que o Elcio sempre teve um objetivo a guiar os seus passos. Na prática, sua subjetividade basicamente se expressava pelo seu próprio projeto de liderança. A história de Elcio leva-nos ao

princípio de tudo: a espécie humana elevando-se acima das condições de existência animal. É possível identificar nesta história um movimento que se objetiva como um sistema de conservação da espécie, consistindo na afirmação do homem frente à natureza e à organização das relações humanas. No entanto, a realidade é sempre síntese do subjetivo e do objetivo, determinando que os conflitos se expressem. É possível identificar na sua história a recusa à coerção (no sentido de uma objetividade em que a subjetividade não se reconhece), o interesse em garantir a autoconservação da espécie (da sociedade, da cultura), o interesse pela libertação (um interesse racional), o interesse pela progressiva humanização da espécie humana, elevando-se acima das condições da existência animal. É esse interesse que determina ao Elcio o que merece ser vivido nas condições dadas. O enfrentamento é o que merece ser vivido. Mas que enfrentamento? O enfrentamento das duras condições sociais, da realidade tida como certa, das impossibilidades que se apresentam como que barreiras intransponíveis.

A história da sua identidade é a história da sua expectativa com relação à auto-realização, do seu desejo de ultrapassar os obstáculos; fazendo do seu processo de construção da identidade um drama, um sofrimento, através do qual luta pela conquista da identidade no campo social.

Elcio configura-se como um ator, e não como uma marionete, pois é participante ativo e solidário de uma produção coletivamente realizada. Construiu seus personagens, os quais foram construindo uns aos outros, ao mesmo tempo em

⁷ Severino é o personagem do poeta João Cabral de Melo Neto; e Severina é o nome fictício dado a um personagem real. Ambos foram foco do estudo de doutoramento de Ciampa, resultando no livro: "A história do Severino e da Severina" (1993).

que foi constituindo o universo de significados que o constituiu. Assim sua vida foi sendo mediatizada pela interpretação do que merece ser vivido.

Através deste estudo buscou-se concretizar a compreensão teórica da identidade. O exemplo individual de Elcio torna concreta a questão do devir humano. O singular materializa o universal na unidade do particular. O exemplo de Elcio nos mostra que há sempre quem enfrente as condições dadas, recusando-se a viver o que não merece ser vivido, procurando viver o que merece ser vivido.

A história de Elcio é a confirmação da identidade como metamorfose, como processo social, como transformação, negação e superação. Um processo dinâmico e complexo que nos intriga e fascina. A identidade é compreendida neste estudo como a negação do vazio da uniformidade, sendo a metamorfose destacada em detrimento de uma identidade fixa e imutável.

Ao compreender a história descrita neste estudo, muitos poderiam perguntar-se: "Elcio é composto de várias identidades?" A resposta é: não; ele é uno na multiplicidade de seus personagens. Sua identidade confirma a compreensão de Ciampa de que o indivíduo se constitui como uma unidade de contrários. A identidade de Elcio é uma totalidade. Totalidade contraditória, múltipla, mutável, no entanto una. A riqueza de conteúdo que se pôde coletar através das múltiplas percepções dos demais *atores coadjuvantes*, e ainda a realidade social destacada em cada uma das instituições que fizeram parte deste estudo vieram preencher com detalhes a compreensão deste complexo fenômeno chamado identidade.

Uma identidade que constitui o líder, e uma liderança que é construída através da sua identidade pessoal. Um projeto de vida concretizado através da liderança, identificando-o e legitimando-o em sua posição social, reafirmando que a sua história é o que merece ser vivido. No entanto, diante das contradições e conflitos existentes neste processo, surge a pergunta que permeia a questão da identidade: "Como é possível mudar e continuar sendo o mesmo?" Elcio é a resposta. Sua identidade é una na medida em que assume a liderança como seu projeto de vida, e ao mesmo tempo, sua história traduz uma constante mudança e evolução de papéis e personagens. É uma evolução cíclica, que se desenvolve a

partir de um núcleo central, mas que a cada volta dada em torno deste, tem-se uma identidade melhorada, e uma liderança aperfeiçoada.

O vínculo entre liderança e identidade torna-se claro na trajetória do Elcio: ele é construído, constituído como líder a partir de processos de identificação com diversas pessoas, grupos e instituições que moldam o seu perfil. Por outro lado, a sua missão mais importante na sua posição de liderança é a de ajudar os outros indivíduos a determinar suas identidades pessoais. A liderança está sendo compreendida neste estudo como a habilidade para tornar uma atividade significativa para os seus seguidores, isto é, de dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo. Elcio demonstra esta capacidade através de sua atuação como líder. Ele é hábil em cumprir essa missão, e ao fazê-lo, torna-se um inspirador, um modelo de identificação, principalmente em função do modo como resolveu suas próprias questões de identidade.

A sua atuação na empresa e no sindicato, demonstra que ele assumiu o papel de protagonista, de ator principal no processo de administração do sentido, sem esquivar-se desta árdua e brilhante missão de equacionar as duas realidades do mundo da vida pessoal de cada um e da cultura organizacional. E em ambas ele deixa a sua marca, intervindo na cultura organizacional, tornando-se um agente de mudanças, e tornando significativas aquelas atividades que poderiam ser consideradas rotineiras, fúteis ou sem importância na sua ausência.

Elcio consolida o seu papel de liderança ao obter sucesso nas suas tentativas de retratar e definir a realidade dos outros. Ele obtém, desta forma, o comprometimento de longo prazo de seus colaboradores, a fidelidade, a confiança. Os profissionais que estão em posição gerencial na sua empresa, trabalham com ele há anos, estão alinhados aos objetivos organizacionais e têm com ele um forte compromisso, o que mostra a sua habilidade de coordenar seguidores motivados. A sinergia criada, a confiança que seus colaboradores têm no êxito da empresa e do próprio Elcio lhe garantem a sustentação necessária à liderança.

Se a liderança, assim como a identidade é um processo social, no caso do Elcio, chamar seus colaboradores de seguidores não exige uma conformação forçada para enquadrá-los como tal. Eles o seguem não por assumirem posições

passivas dentro da empresa, mas por estabelecerem um vínculo com o líder-Elcio que transcende as explicações teóricas acerca do assunto. Trata-se sim, de um processo e uma relação naturalmente construída, baseada e consolidada na sua capacidade para administrar o sentido das coisas.

No sindicato, a sua diretoria, utilizando uma expressão do próprio Elcio, literalmente “desceu do piano”. Elcio possui uma grande clareza da necessidade de exercer a sua liderança não como um líder forte que carrega o piano sozinho, com a sua diretoria em cima. Mas acredita fortemente na necessidade de ter a sua equipe ao seu lado, ajudando-o a carregar o piano. E esta não é mais uma simbologia apenas teórica. Este processo pôde ser verificado na sua atuação no sindicato, e isto só foi possível em função da habilidade que ele demonstrou em retratar a realidade a este grupo de empresários. Neste contexto institucional, ele também formou seguidores, não subordinados submissos e passivos, pois afinal o grupo da diretoria é formado essencialmente por altos executivos, empresários e profissionais de sucesso. E é justamente neste ambiente que ele demonstra com maior intensidade o seu sucesso na posição de liderança, pelo papel que desempenhou, pelo processo de inter-relacionamento que estabeleceu e pelo sucesso na condução da entidade.

Elcio mostra-se também como um líder que assume o seu papel de agente de mudança da cultura organizacional. Não só da sua empresa, que pelas características de uma organização familiar, assumiu fortemente o perfil cultural do seu fundador, mas também e principalmente no sindicato, onde ele teve a perspicácia de identificar a realidade cultural, e a sutileza de moldá-la aos padrões de qualidade e profissionalismo que são exigidos pelo mundo moderno.

Além da possibilidade de identificar o modelo de liderança desenvolvido por Elcio e a sua semelhança com o modelo teórico estudado nesta pesquisa – o modelo de administração do sentido, foi possível identificar na liderança do Elcio os principais aspectos apontados na base teórica. Parafraseando Kanter (1996), é possível afirmar que:

O Elcio tem olho para mudanças e mãos firmes para assegurar que a visão organizacional pode ser conduzida. Sua voz articula a vontade do grupo e molda

esta vontade para fins construtivos. Demonstra capacidade de inspirar pela força da personalidade, fazendo com que os outros se sintam com autonomia para aumentar e empregar suas próprias capacidades.

Isto significa dizer que ele possui uma capacidade bastante desenvolvida de perceber a realidade, de vislumbrar o futuro e de aproveitar as informações disponíveis para construir um retrato fiel das perspectivas atuais. Ele demonstra também a capacidade de comunicar estas percepções, gerando sinergia e motivação nos seus colaboradores. Possui, acima de tudo, valores éticos e morais que lhe garantem a base para uma atuação coerente e consistente. Seu autoconhecimento lhe permite admitir erros, reconhecer suas falhas e seus pontos fracos, e administrá-los da melhor maneira possível. Possui níveis altos de motivação, entusiasmo, energia que o movem a ir além das expectativas. Sua sociabilidade lhe permite criar redes e estabelecer parcerias, cativar as pessoas, conquistar a sua confiança e seu comprometimento.

A trajetória do Elcio nos permite observar que sua liderança não gera dúvidas, não é questionada, contestada. Pelo contrário, sua habilidade em conduzir as situações e em convencer as pessoas faz com que ele tenha uma equipe comprometida. Seu perfil nos mostra que ele é emotivo, e que esta característica é, em geral negativa para a liderança. No entanto, em diversas situações, o nível elevado de motivação, entusiasmo, determinação, perseverança transformam a sua emotividade em processos produtivos.

A liderança do Elcio é identificada como uma atuação entusiástica, com um posicionamento otimista, um perfil contestador, pró-ativo. Identifica-se com as causas que abraça, é apaixonado pelo trabalho, e tem um desempenho enérgico. Não se intimida diante das pessoas de poder, nem tampouco perde a humildade diante de pessoas mais simples. Mantém sempre a naturalidade, transparência e espontaneidade, e defende as suas opiniões e pontos de vista sem nunca esmorecer. Nunca desiste, não desanima jamais.

Ao observar mais detidamente a relação entre identidade e liderança, é possível identificar que ambos são fenômenos complexos, ambos são processos socialmente construídos. Deste modo, é importante resgatar que a identidade está

sempre inacabada, sempre em construção. Assim, o resultado deste trabalho é apenas um recorte temporal da identidade do Elcio. Da mesma forma, a liderança não está relacionada a pessoas perfeitas, ela não exige a perfeição. O que é possível de se fazer é tentar identificar os aspectos considerados principais na atuação de um líder como foi realizado nesta pesquisa. Com este objetivo, pôde-se observar que o Elcio identifica-se fortemente com o modelo de liderança construído teoricamente. Mesmo assim, não é possível chegar à perfeição, pela própria condição de constante construção e evolução à qual estamos vinculados.

Por outro lado, é justamente a imperfeição das condições sociais, da realidade e do próprio homem que possibilita a construção dos dois fenômenos estudados: a identidade e a liderança. A história do Elcio retrata com muita clareza o quanto as derrotas temporárias, os obstáculos, as dificuldades, as privações exigem do sujeito a construção de uma identidade que constitui-se como metamorfose, e principalmente o quanto exigem dele o processo de superação. A superação é necessária para a consolidação da identidade. O projeto de liderança e o desenvolvimento deste papel em mais de uma instituição só foram possível através da superação que foi exigida ao Elcio para que ele alcançasse uma posição social. Se tivesse considerado as derrotas como definitivas, não teria alcançado esta posição.

A liderança faz parte da identidade individual do Elcio porque ele negou-se a aceitar às condições que lhe foram impostas, e criou, desenvolveu a liderança como resposta aos desafios enfrentados.

A liderança de Elcio é um modelo, uma inspiração para os futuros líderes. Pois a crise de identidade e de fontes de identificação preconizado por diversos autores torna ainda mais necessário o surgimento de líderes que sejam capazes de retratar a realidade, administrar o sentido dos acontecimentos, comunicar-se entusiasticamente, liderando através de princípios e valores sólidos, demonstrando autoconhecimento, níveis de energia fora do comum, e uma habilidade social muito desenvolvida.

Por tratar-se de um estudo de caso, esta pesquisa não tem a pretensão de generalizar os seus resultados, mas de abrir o espaço para a busca da compreensão

entre os fenômenos estudados – identidade e liderança – e de salientar a importância do resgate da subjetividade e da dimensão humana nos estudos organizacionais, salientando as possibilidades de pesquisa que tornam-se cada vez mais urgentes. Os referenciais teóricos abordados podem gerar novas e inúmeras pesquisas, que tenham o objetivo de ampliar o escopo de compreensão destes temas, que, por tratarem-se de fenômenos complexos, não esgotam as perspectivas de análise.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASHFORTH, B. *et al.* Identification with Organizations. In: WHETTEN, D. & GODFREY, P. **Identity in Organizations**. London: Sage Publications, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BARDWICK, J. M. Gerência em Tempo de Paz e Liderança em Tempo de Guerra. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BECKHARD, R. Sobre Líderes do Futuro. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- BENNIS, W., NANUS, B. **Líderes – Estratégia para Assumir a Verdadeira Liderança**. São Paulo: Ed. Harbra, 1988.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. "O desafio da liderança". *In*: BERGAMINI, C. W., CODA, R. (org.) **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGER, P., LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis, Vozes, 1985.

- BLANCHARD, K. Virando ao Contrário a pirâmide Organizacional. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- BOLT, J. Desenvolvendo Líderes tridimensionais. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- BRIDGES, W. Conduzindo a Organização Sem Cargos. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York, Harper & Raw Publishers, 1978.
- BYINGTON, C. O Conceito de Identidade Individual e Coletiva na Dimensão Simbólica. A identidade Ôntica (eu-outro) e a Sua Interrelação com a Identidade Ontológica ou Identidade do Self. *In*: BASSIT, A. Z., CIAMPA, A. C., COSTA, M.R. (org.) **Identidade: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: EDUC, 1985 (Séries Cadernos PUC)
- CALDAS, M; WOOD JR., T. **Identidade organizacional**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n.1, p. 6-17, jan./mar. 1997.
- CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTORIADIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1991.
- CIAMPA, A. C. **A história do Severino e a história da Severina**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1993.
- _____. Identidade. *In*: LANE, S. T. M. & CODO, W. **Psicologia Social: O Homem em Movimento**. 2 reimpressão. São Paulo: Editora Brasiliense, 1997.

- CHANLAT, J.F. O ser humano, um ser estrangeiro para o outro. *In*: CHANLAT, J.F. (coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v.3. São Paulo: Atlas, 1996. p. 153-156.
- CHANLAT, J.F. O ser humano, um ser simbólico. *In*: CHANLAT, J.F. (coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.3. São Paulo: Atlas, 1996. p. 227-230.
- CODO, W. O Fazer e a Consciência. *In*: LANE, S. T. M. & CODO, W. **Psicologia Social: O Homem em Movimento**. 2 reimpressão. São Paulo: Editora Brasiliense, 1997.
- CONGER, J. A. **Líder Carismático**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- COVEY, S. Três Funções do Líder no Novo Paradigma. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8º ed. São Paulo: Futura, 1996.
- 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, set./dez. 2001.
- DAVEL, E., MACHADO, H. V. & GRAVE, P. **Identificação e Liderança nas Organizações Contemporâneas: Por uma Abordagem Complementar**. Enapad, 2001.
- DE MASI, D. (Org.) **A Sociedade Pós-Industrial**. 3 Ed. São Paulo: Editora SENAC-SP, 2000.
- DECRANE JR, A. C. Um Modelo Constitucional da Liderança. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- DEJOURS, C. **Identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. Conferências Brasileiras. São Paulo: Edições Fundasp (EAESP-FGV), 1994.

- DRUCKER, P. Nem Todos os Generais Foram Mortos. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- ERIKSON, E. H. **Identidade – Juventude e Crise**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.
- FARREN, C. & KAYE, B. Novas Habilidades para Novos Papéis de Liderança. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- FIEDLER, F. E. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora & Editora da Universidade de São Paulo, 1981.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- FREUD, S. **O Ego e o Id**. Edição Standard Brasileira. Vol. XIV. Rio de Janeiro: Imago, 1980.
- GARDNER, H. **Mentes que lideram: uma anatomia da liderança**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.
- _____ **Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.
- GOFFMAN, E. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. 8 ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

- GOLEMAN, D. **Do que é Feito um Líder**. HSM Management, São Paulo, n.14, p. 68-78, maio/jun. 1999a.
- GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. São Paulo: Objetiva, 1999b.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A. **O Poder da Inteligência Emocional**. Rio Janeiro: Campus, 2002.
- HANDY, C. A Nova Linguagem da Administração e suas Implicações para os Líderes. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- HEIFETZ, R. **Os Novos Desafios**. HSM Management, São Paulo, n.14, p. 60-66, maio/jun. 1999.
- HELGESEN, S. Liderando pela Base. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- HESKETT, J. L. & SCHLESINGER, L. A. Líderes que Moldam e Mantêm uma Cultura Voltada para o Desempenho. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- HESSELBEIN, F. O Líder Voltado para 'Como Ser'. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- HOLLANDER, E. P. **Leadership Synamics – A Pratical Guide to Effective Relationships**. New York: The Free Press, 1978.

HOUSE, R. J. **A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness.** Administrative Science Quarterly, 16: 321-38, 1971.

_____ **A 1976 Theory of Charismatic Leadership.** In: HUNT, J. G., BALIGA, B. R., DACHLER, H. P., SCHRIESHEIM, C.A, (eds). Emerging Leadership Vistas. Boston, MA: Lexington, 1977.

KANTER, R. M. Líderes de Classe Mundial: o Poder da Parceria. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era.** 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.

KETS DE VRIES, MANFRED F.R. **Liderança na Empresa: Como o Comportamento dos Líderes Afeta a Cultura Interna.** São Paulo: Atlas, 1997.

_____ Os Gerente Podem Deixar os seus Subordinados Loucos. In: BERGAMINI, C. W., CODA, R. (org.) **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KETS DE VRIES, M. F.R. & MILLER, D. **Narcisismo e Liderança – Uma Perspectiva de Relações de Objetos.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 30, n. 3, Jul./Set., 1990.

KOUSES, J. M. & POSNER, B. Sete Lições para Guiar a Viagem para o Futuro. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era.** 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.

_____ Trazendo para o futuro as lições sobre liderança do passado. In: BENNIS, W., SPREITZER, G.M., CUMMINGS, T.G. (org.) **O Futuro da Liderança.** São Paulo: Futura, 2001.

LAPIERRE, L. (coord.) **Imaginário e Liderança: na Sociedade, no Governo, nas Empresas e na Mídia.** Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1995.

_____ Consciência / Alienação: A Ideologia no Nível Individual. *In*: LANE, S. T. M. & CODO, W. **Psicologia Social: O Homem em Movimento**. 2 reimpressão. São Paulo: Editora Brasiliense, 1997.

LEIDER, R. J. A Suprema tarefa da Liderança: a Autoliderança. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.

MAFFESOLI, M. **O Tempo das Tribos**. 2 ed. São Paulo: Forense Universitária, 1998.

MANDAL, A. & SETHI, D. A Teoria da Ambivalência. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.

MC CLELLAND, D. **Power: the Inner Experience**. New York: Irvington Publishers, 1975.

METALÚRGICA ATRA. **Plano de Negócios**. Curitiba: Superintendência Geral e Diretoria, 2002.

_____ **Informativo Institucional**. Curitiba, 2002.

MINER, J. B. **The Uncertain Future of the Leadership Concept: Revisions and Clarifications**. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 293-308, 1982.

PACHECO, F. **Talentos Brasileiros: Saiba o que Eles Têm em Comum**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

PINCHOT, G. Criando Organizações com muitos Líderes. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.

- PLACER, F. G. Identidade, Diferença e Indeferência. – O Si Mesmo Como Obstáculo. *In*: LARROSA, J. & LARA, N. P. DE (org.) **Imagens do Outro**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- PLAMONDON, W. N. Energia e Liderança. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- POLLARD, C. W. O Líder Servidor. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- PRATT, M. “To Be or Not to Be: Central Questions in Organization Identification. *In*: WHETTEN, D. & GODFREY, P. **Identity in Organizations**. London: Sage Publications, 1998.
- RENESCH, J. (org.) **Liderança para uma Nova Era**. São Paulo: Editora Cultrix, 1994
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- RICOEUR, P. **O Si-Mesmo como um outro**. Campinas, SP: Papyrus, 1991.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. California: Jossey-Bass Publisher, 1985.
- _____. Liderança e Cultura Organizacional. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- SENGE, P. M. Conduzindo Organizações Voltadas para o Aprendizado: o Destemido, o Poderoso e o Invisível. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do**

Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.

SINDIMETAL. **Das Perspectivas à Realidade.** Curitiba: Relatório de pesquisa do Programa Paraná Automotivo, 2001.

_____ **Catálogo das Indústrias Metalmeccânicas.** Curitiba: Sindimetal/PR e Sebrae/PR, 2001

_____ **www.sindimetal.com.br.** Curitiba.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis.** ASQ - Administrative Science Quarterly, v. 28, n. 3, Sept./Dec, 1983.

SMIRCICH, L. & MORGAN, G. Liderança: a administração do sentido. *In:* BERGAMINI, C. W., CODA, R. (org.) **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SMITH, D. K. O Aspecto Seguidor da Liderança. *In:* HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era.** 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.

SMITH, P. & PETERSON, M. F. **Liderança, Organizações e Cultura: Modelo da Administração do Evento.** São Paulo: Pioneira, 1994.

STEERE JR, W. C. Os Principais Desafios da Liderança para Executivos do Presente e do Futuro. *In:* HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era.** 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.

STODGILL, R. M. **Handbook of Leadership.** New York: Free Press, 1974.

ULRICH, D. Credibilidade X Competência. *In:* HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era.** 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.

- VIOLANTE, M. L. Identidade e Marginalidade. *In*: BASSIT, A. Z., CIAMPA, A. C., COSTA, M.R. (org.) **Identidade: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: EDUC, 1985 (Séries Cadernos PUC)
- VROOM, V. H., YETTON, P. W. **Leadership and Decision-Making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.
- ZALEZNICK, A. A Dinâmica da Subordinação. *In*: BERGAMINI, C. W., CODA, R. (org.) **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- WATSON, L. **Trajetórias de Grandes Líderes: Carreira e Vida de Pessoas que Fizeram a Diferença**. São Paulo: Negócios Editora, 2002.
- WEBER, M. **The Theory of Economic and Social Organization**. New York: Free Press, 1947.
- WEICK, K. E. A Liderança como confirmação da dúvida. *In*: BENNIS, W., SPREITZER, G.M., CUMMINGS, T.G. (org.) **O Futuro da Liderança**. São Paulo: Futura, 2001.
- WILHELM, W. Aprendendo com os Líderes do Passado. *In*: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (editores). PETER DRUCKER FOUNDATION (org.) **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. 8 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods**. Newbury Park: Sage, 1989.
- YUKL, G. **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.
- YUKL, G. Liderança carismática e transformacional. *In*: BERGAMINI, C. W., CODA, R. (org.) **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

7 ANEXOS

7.1. Roteiro para entrevista com o presidente da empresa:

- Entrevista nº:
- Data:
- Início:
- Fim:

Dados Pessoais:

- Nome:
- Idade:
- Cargo:
- Estado Civil:
- Tempo empresa:
- Tempo cargo:
- Filhos:

IDENTIDADE:

Perguntas:

1. Qual é o seu cargo / posição no organograma?
2. Quais as suas principais responsabilidades / atividades?
3. História de vida – origem, histórico familiar, fatos marcantes, trajetória pessoal.
4. Como se deu a sua escolha profissional?
5. Formação educacional? Porquê da Escolha.
6. Trajetória Profissional? Empresas, cargos, realizações.
7. De que forma a sua história de vida (família, educação, trajetória profissional) colaborou na construção da sua identidade?
8. Qual é o significado / papel / importância do trabalho para você?
9. Quais os outros papéis que você tem na sua vida pessoal, profissional, familiar, comunitária?
10. Qual é a importância destes papéis?
11. Como consegue conciliar estes papéis?
12. Como você vê a organização em que você trabalha?
13. Como você percebe o seu cargo, o seu papel, a sua atuação dentro da organização?
14. Qual é o papel/importância que a organização assume na construção da sua identidade?

15. Qual é o papel/importância que outras instituições tiveram na construção da sua identidade?
16. Qual é o papel/importância que os seus colegas de trabalho (superiores, subordinados, pares...) têm na construção da sua identidade?
17. Quem foram as pessoas mais importantes / modelos / referenciais / exemplos para você?
18. Qual foi o papel destas pessoas na construção da sua identidade?
19. Como você se define hoje? Qual é a sua percepção sobre si próprio neste momento?
20. Esta percepção é a mesma que você tinha há cinco ou dez anos atrás?
21. O que mudou? Como a sua identidade evoluiu até chegar na sua concepção atual?
22. Como acha que os outros te vêem? (Família, sociedade, organização –colegas / superiores / subordinados)
23. A sua auto percepção corresponde com a percepção que os outros têm de você? Porquê?
24. Você considera-se uma pessoa realizada pessoal / profissionalmente? Porquê?
25. Você considera-se uma pessoa valorizada na organização, na sociedade, na família? Porquê?
26. Você gosta do seu trabalho? Consegue satisfazer-se com o desempenho das suas tarefas? Porquê?
27. O que te dá mais satisfação, realização: a vida pessoal ou a vida profissional? Porquê?
28. Você se identifica com o seu trabalho, com o seu cargo, com a sua empresa?
29. Qual a imagem que você tenta passar para os outros? Porquê?
30. Se você tivesse que se definir em uma palavra, que palavra você escolheria? Porquê?

LIDERANÇA

Perguntas:

1. Qual é o conceito que você tem de liderança?
2. Quais as principais características de um líder?
3. Você se considera um líder? Porquê?
4. Quais destas características você acredita possuir?
5. Como você se vê / se representa enquanto líder?

6. Como acha que os outros te vêem / te representam enquanto líder?
7. Quais os aspectos / fatores / características mais valorizados pelos outros na sua atuação como líder?
8. O que os outros esperam de você enquanto líder?
9. Qual é o seu papel enquanto líder, na sua relação com a organização, com os seus superiores, subordinados, pares?
10. Qual é a imagem (enquanto líder) que você procura transmitir aos outros?
11. Ela corresponde com a imagem que as pessoas realmente têm de você?
12. Como lida com estas diferenças?
13. Como você classificaria a sua percepção da realidade / dos fatos e acontecimentos / do futuro?
14. De que forma o seu papel de líder se concretiza, se realiza no dia-a-dia?
15. Qual é a influência que você tem sobre as outras pessoas da organização? Qual é o seu papel / a sua importância neste processo?
16. Como você lida com as suas emoções?
17. Descreva situações que te deixam nervoso, irritado, mau-humorado? Qual é a sua reação diante de situações como esta/
18. Descreva uma situação real que tenha feito você perder o controle, perder a cabeça?
19. Descreva qual é a sua reação diante de um grande fracasso e diante um grande sucesso?
20. Quais são os teus principais objetivos / metas / sonhos / aspirações pessoais e profissionais?
21. Como os persegue?
22. Você já desistiu de algum sonho? Qual? Porquê?
23. Qual é a sua reação diante dos obstáculos encontrados para alcançá-los?
24. Descreva alguns sonhos / aspirações que já realizou.
25. O que mais te motiva na sua vida pessoal e profissional?
26. Como você avalia a sua relação / o seu vínculo com os outros no ambiente profissional?
27. Quais os aspectos desta relação que você considera que influenciam a sua atuação como líder?
28. Como você lida / reage diante das reações emocionais das pessoas?
29. Como você avalia a comunicação que você desenvolve com todos os níveis hierárquicos?
30. O processo de comunicação interfere na sua atuação como líder?
31. Como você percebe a atuação das lideranças na organização?

32. Todas as pessoas que ocupam cargos de chefia na empresa podem ser considerados líderes? Porque?
33. É possível visualizar líderes que não ocupem cargos formais de chefia na empresa? Quem são? Como foram identificados? Que características os tornam líderes?
34. Que orientações você daria aos futuros líderes?
35. Quais os principais valores e princípios que orientam a sua vida pessoal e profissional?
36. Qual é a importância / influência destes valores / princípios no desenvolvimento da sua carreira e no seu papel de liderança?
37. Como você avalia a sua trajetória pessoal e profissional?
38. Existe algum aspecto que ainda precise ser melhorado / desenvolvido para que você possa desempenhar com mais eficiência o seu papel de líder?
39. Qual a influência do ambiente / cultura da organização no desempenho do seu papel de líder?

7.2. Roteiro de entrevista com os demais gerentes:

- Entrevista nº:
- Data:
- Início:
- Fim:

Dados Pessoais:

- Nome:
- Idade:
- Cargo:
- Tempo empresa:
- Tempo cargo:
- Estado Civil:
- Filhos:

Formação Educacional:

- Ensino Médio:
- Graduação:
- Pós-Graduação:
- Mestrado:

IDENTIDADE:

Perguntas:

1. Quais as suas principais responsabilidades / atividades?
2. Como você vê a organização em que você trabalha?
3. Quais são as principais características da cultura / filosofia da organização?
4. Como você percebe o papel e a atuação do Élcio na organização?
5. Como você percebe o significado / papel / importância do trabalho para o Élcio?
6. Como você vê o papel/importância que a organização assume na construção da identidade dele?
7. Como você percebe o papel/importância que os seus colegas de trabalho (superiores, subordinados, pares...) têm na construção da identidade dele?
8. Você saberia identificar quem foram as pessoas mais importantes / modelos / referenciais / exemplos para ele?
9. Qual foi o papel destas pessoas na construção da identidade dele?
10. Como você define o Élcio hoje? Qual é a sua percepção sobre ele neste momento?
11. Você percebe mudanças significativas na identidade dele ao longo do tempo? Transformações que você considere importantes?
12. Como acha que os outros o vêem? (Família, sociedade, organização –colegas / superiores / subordinados)
13. O que dá mais satisfação, realização ao Élcio: a vida pessoal ou a vida profissional? Porquê?
14. Você acha que ele gosta do trabalho que ele desenvolve na empresa? Acha que ele consegue satisfazer-se com o desempenho das suas tarefas? Porquê?
15. Você o considera uma pessoa realizada pessoal / profissionalmente? Porquê?
16. Você acha que ele se identifica com o trabalho, com o cargo, com a empresa?

LIDERANÇA

Perguntas:

1. Qual é o conceito que você tem de liderança?
2. Quais as principais características de um líder?
3. Quais os aspectos / fatores / características que você considera mais importante na atuação do líder?

4. O que você espera do líder?
5. Qual é o papel do líder, na sua relação com a organização, com os seus superiores, subordinados, pares?
6. Qual é a imagem que você acredita que o líder procura transmitir aos outros?
7. Ela corresponde com a imagem que as pessoas realmente têm dele?
8. Como considera que o líder possui uma capacidade mais desenvolvida de perceber a realidade / os fatos e acontecimentos / e o futuro?
9. Como ele demonstra esta capacidade? Você pode exemplificar esta situação?
10. Qual é a influência que o líder tem sobre as outras pessoas da organização?
11. Como o líder lida com as suas emoções?
12. Você saberia descrever situações que deixam o líder nervoso, irritado, mau-humorado? Que tipo de reação, de comportamento ele costuma Ter diante desta situação?
13. É comum acontecerem situações onde o líder perde o controle, perde a cabeça? Você pode exemplificar uma situação desta?
14. Quais você acredita que sejam os principais objetivos / metas / sonhos / aspirações pessoais e profissionais do líder? E como ele os persegue?
15. Quais são as principais motivações do líder?
16. Como você avalia a relação / o vínculo do líder com você e com os demais funcionários?
17. Como ele costuma lidar / reagir diante das reações emocionais das pessoas?
18. Como você avalia a comunicação que o líder desenvolve com todos os níveis hierárquicos?
19. Você considera que o líder seja hábil em transmitir, em comunicar as estratégias da organização, o caminho a ser seguido?
20. Como você avalia a atuação do Elcio no sentido de desenvolver, acompanhar, orientar a atuação dos profissionais que têm cargos formais de liderança na organização?
21. Como você avalia a atuação do Elcio no sentido de identificar e incentivar as pessoas que possam ter um potencial de liderança mas que não possuem cargos formais de liderança na organização? / Como você avalia a condução do Elcio no processo de sucessão da presidência (sindicato)?
22. Você consegue visualizar os principais valores e princípios que orientam a vida pessoal e profissional do líder?
23. Qual é a importância / influência destes valores / princípios no desenvolvimento da carreira do líder e no seu papel de liderança?
24. Como você avalia a trajetória pessoal e profissional do líder?
25. Quais os aspectos que o líder ainda precisa melhorar / desenvolver para desempenhar com mais eficiência o seu papel de líder?

26. O ambiente / a cultura da organização influencia no desempenho da liderança na empresa?