



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Bruna Manuela Adriano

A LIDERANÇA PELO OLHAR DO LÍDER: Modelos mentais sobre liderança
em Organizações Intensivas em Conhecimento

Florianópolis
2021

Bruna Manuela Adriano

**A LIDERANÇA PELO OLHAR DO LÍDER: Modelos mentais sobre liderança
em Organizações Intensivas em Conhecimento**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do título de Doutora em Psicologia.

Orientadora: Prof^a. Andrea Valéria Steil, Dr^a.
Coorientador: Prof. Cristiano José Castro de Almeida
Cunha, Dr. rer. pol.

Florianópolis

2021

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

Adriano, Bruna Manuela

A LIDERANÇA PELO OLHAR DO LÍDER : Modelos mentais sobre liderança em Organizações Intensivas em Conhecimento / Bruna Manuela Adriano ; orientadora, Andrea Valéria Steil, coorientador, Cristiano José Castro de Almeida Cunha, 2021. 246 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Psicologia. 2. Modelos mentais. 3. Liderança. 4. Organizações Intensivas em Conhecimento. 5. Pesquisa narrativa. I. Steil, Andrea Valéria. II. Castro de Almeida Cunha, Cristiano José. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. IV. Título.

Bruna Manuela Adriano

**A LIDERANÇA PELO OLHAR DO LÍDER: Modelos mentais sobre liderança em
Organizações Intensivas em Conhecimento**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Iuri Novaes Luna, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Simone Ghisi Feuerschütte, Dra.

Universidade do Estado de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutora em Psicologia.

Prof. Adriano Beiras, Dr.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof^a. Andrea Valéria Steil, Dr^a.

Orientadora

Florianópolis, 2021.

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que acreditam no potencial humano de mudança, transformação e realização.

AGRADECIMENTOS

Nessa longa jornada destes anos de doutoramento existem tantos agradecimentos que precisam ser feitos que esta sessão não bastará para manifestar e expressar minha gratidão aos vários caminhantes que me acompanharam nesta jornada.

A primeira pessoa que agradeço, com todo o meu amor, é meu esposo, Tiago Mendonça dos Santos, que em cada dia desta jornada me ajudou e me incentivou a manter-me firme no propósito de concluir essa caminhada, acreditando no resultado final, sem nunca pestanejar. E eu testei sua paciência, e como testei, sem nunca ter visto nem sombra de dúvida ou cansaço em seu olhar. Obrigada pela parceria, meu melhor amigo!

Quero agradecer minha orientadora, Professora Andrea Valéria Steil, que mais que orientou essa pesquisa, orientou a minha pessoa. Recebeu-me, educou-me, direcionou-me, mas também me ouviu, me aconselhou, me acolheu. Além de uma orientadora, ganhei uma grande amiga. Por todos os passos dados para este resultado, Andrea, terás para sempre minha gratidão!

Agradeço ao Professor Cristiano José Castro de Almeida Cunha, meu coorientador, que desde o início soube ver potencial, soube oportunizar espaço, diálogo, crescimento. Sua amizade e consideração me abriram portas, me ensinaram, me acompanharam até aqui. Obrigada, Cristiano, por tudo aquilo que pude vivenciar e crescer ao seu lado.

Aos demais membros da banca que dedicaram seu tempo e colocaram suas energias para tornar esse trabalho primoroso, Prof. Iuri, Profa. Simone e Prof. Fialho. Agradeço aos laboratórios que me acolheram ao longo desta estrada: KLOM-LABPOT e LGR!! Obrigada a todos os envolvidos!!

Agradeço também aos entrevistados deste trabalho, que abriram suas vidas para me contar um pouco destas trajetórias tão legais, que ensinaram tantos aprendizados.

Agradeço a minha família, Osnildo, Shirley e Gabriel, que sempre me fizeram sentir-me especial e se esforçaram o quanto foi possível em retirar as barreiras de meu caminho.

Aos amigos que sempre estiveram presente, encorajando, incentivando, contribuindo e mantendo a alegria alta em meio aos desafios!!

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

“Uma pessoa pode começar remodelando a paisagem com apenas uma flor, Capitão”.

(SPOCK, S’chn T’gai)

RESUMO

Os modelos mentais (MM) podem ser definidos como estruturas organizadas de conhecimento que permitem que os indivíduos compreendam e formem expectativas sobre o funcionamento de um sistema. Dada sua característica, eles influem no modo como os líderes interpretam o seu contexto atual (MM descritivo) e estabelecem a visão sobre o futuro para seu grupo (MM prescritivo). Nesta pesquisa investiguei os modelos mentais que os líderes constroem sobre a liderança (MM da liderança), os quais representam suas compreensões a respeito de qual é o papel do líder, dos liderados e sobre o funcionamento da relação entre líderes e liderados. Assim, o problema que orientou esta pesquisa foi o seguinte: quais são os modelos mentais sobre liderança de líderes de Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs)? A partir de um estudo baseado no método da pesquisa narrativa, entrevistei nove líderes de OICs, homens e mulheres, e a partir das histórias narradas pelos entrevistados busquei alcançar o objetivo desta pesquisa, que foi elicitare e analisar os MM sobre liderança dos líderes de OICs. Todos os entrevistados possuem oito anos ou mais de experiência como líderes de OICs e relataram suas histórias de vida como líderes e também as metáforas que eles associam com a liderança. Após elicitare e analisar os modelos mentais sobre a liderança dos entrevistados, verifiquei que todos eles elaboraram um modelo mental sobre a liderança, que eles utilizam para explicar e para formar expectativas sobre como as relações de liderança ocorrem. Defendo que estes modelos mentais não se confundem com outras categorias discutidas pela literatura, como as teorias implícitas da liderança ou com o *mindset* da liderança. A partir do MM sobre liderança dos entrevistados, proponho que as relações de liderança são melhor representadas por um pentagrama, no lugar da clássica tríade líder-liderado-liderança. Este pentagrama inclui além dos três elementos “clássicos”, também os objetivos pessoais tanto do líder e dos liderados. Verifiquei também que os líderes mais maduros, em termos de idade, mas principalmente em termos da experiência como líder, possuem modelos mentais mais complexos, que são caracterizados especialmente por um conjunto maior de elementos relacionados aos papéis dos liderados dentro da relação de liderança. Por fim, destaco como as metáforas da liderança apresentadas pelos entrevistados contribuem para compreender seus modelos mentais e para representá-los de uma maneira mais simplificada e figurativa.

Palavras-chave: 1. Modelos Mentais. 2. Líderes. 3. Liderança. 4. Organizações Intensivas em Conhecimento. 5. Pesquisa narrativa.

ABSTRACT

Mental models (MM) can be defined as organized structures of knowledge that allow individuals to understand and form expectations about how a system works. Given their characteristics, MM influence the way leaders interpret their current context (descriptive MM) and establish the future vision for their group (prescriptive MM). In this research I investigated the mental models that leaders form on leadership (leadership MM), which represent their understandings about what is the role of a leader, followers and about how the relationship between leaders and followers works. Therefore, the problem that guided this research was this one: what are the leadership mental models from Knowledge Intensive Organizations' (KIOs) leaders? By a study based on narrative research method I interviewed nine KIOs leaders, men and women, and by the stories they told I tried to reach the objective of this research, which was to elicit and analyze the leadership mental models from the interviewees. All the interviewees have eight years or more of experience as KIOs leaders and they told their life stories as leaders and also the metaphors they associate with leadership. After eliciting and analyzing the interviewees mental models, I verified that all of them have created a leadership mental model, which they use to explain and to form expectations on how the leadership relations occur. I defend that these mental models are not to be confused with other categories discussed by literature, such as the leadership implicit theories or the leadership mindset. By the leadership mental model of the interviewees, I propose that the leadership relationships are better represented as a pentagram, instead of the classical leader-follower-common goal triad. This pentagram includes beyond these three "classical" elements also the personal goals from the leader and from the followers. I also verified that the more mature a leader is, in terms of his/her age, but mostly in terms of the experience as a leader, the more complex are their mental models, which are characterized especially by a larger set of elements related to the roles of the followers in the leadership relation. Finally, I highlight how the leadership metaphors presented by the interviewees contribute to understand their mental models and representing them in a more simplified and figurative form.

Keywords: 1. Mental Models. 2. Leaders. Leadership. 4. Knowledge Intensive Organizations. 5. Narrative Inquiry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma PRISMA das buscas da literatura	26
Figura 2 – Natureza dos modelos mentais.....	33
Figura 3 - Modelo de formação da visão de Mumford e Strange.....	64
Figura 4 – O triângulo dos constructos da liderança	74
Figura 5 – Representação do líder como catalisador da mudança.....	76
Figura 6 - Os quatro discursos da liderança	85
Figura 7 - O círculo da coleta de dados	92
Figura 8 – MM sobre a liderança de Picard	178
Figura 9 - Liderança como uma expedição	181
Figura 10 – MM sobre a liderança de McCoy.....	182
Figura 11 - Liderança como pilotar um avião	184
Figura 12 – MM sobre a liderança técnica de Uhura	185
Figura 13 – MM sobre a liderança baseada na relação de Uhura.....	186
Figura 14 - Liderança como uma orquestra.....	188
Figura 15 – MM sobre a liderança de Tchekov.....	189
Figura 16 - Liderança como descer uma corredeira	191
Figura 17 – MM sobre a liderança de Sulu	192
Figura 18 - Liderança como navegar.....	194
Figura 19 – MM sobre a liderança de Spock.....	195
Figura 20 - Liderança como uma árvore	197
Figura 21 – MM sobre a liderança de Scott.....	198
Figura 22 - Liderança como uma banda de <i>jazz</i>	200
Figura 23 – MM sobre a liderança de Kirk	201
Figura 24 - Liderança como um tom de voz sereno	203
Figura 25 – MM sobre a liderança de Janice.....	204
Figura 26 - Liderança como uma orquestra sem regente	206
Figura 27 – O pentagrama da liderança.....	211

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultados da busca da literatura.....	25
Quadro 2 – Artigos selecionados, pré-selecionados e selecionados.....	26
Quadro 3 – Diferenças entre os MM dos líderes carismáticos, ideológicos e pragmáticos	67
Quadro 4 – Relação dos entrevistados.....	96
Quadro 5 – Data e tempo das entrevistas	97
Quadro 6 – As metáforas da liderança apresentadas pelos entrevistados.....	213

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definição de MM para os artigos revisados	35
Tabela 2 – Artigos teóricos sobre MM baseados no pensamento de Senge.....	40
Tabela 3 – Artigos empíricos sobre MM baseados no pensamento de Senge.....	41
Tabela 4 – Artigos teóricos e de revisão sobre a influência dos líderes nos MME.....	48
Tabela 5 – Artigos de pesquisa quantitativa focados nos impactos do líder nos MME	50
Tabela 6 – Artigos de pesquisa quantitativa focados na relação entre MME e a eficácia da equipe	54
Tabela 7 – Artigos de pesquisa quantitativa focados na relação entre MME com outras variáveis	56
Tabela 8 – Artigos baseados em pesquisa qualitativa ou mista sobre a influência dos líderes nos MME.....	58
Tabela 9 – Artigos de pesquisa quantitativa sobre os MM prescritivos e descritivos dos líderes	66
Tabela 10 – Artigos de pesquisa qualitativa e mista sobre os MM prescritivos e descritivos dos líderes	70
Tabela 11 – Artigos teóricos sobre os MM prescritivos e descritivos dos líderes	75
Tabela 12 - Artigos sobre o desenvolvimento do MM dos líderes.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACATE	Associação Catarinense das Empresas de Tecnologia
AO	Aprendizagem Organizacional
MM	Modelo Mental
MME	Modelo Mental da Equipe
KIO	Knowledge Intensive Organizations
OIC	Organização Intensiva em Conhecimento
PPGP	Programa de Pós-Graduação em Psicologia
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	OBJETIVOS	20
1.1.1	Objetivo Geral.....	20
1.1.2	Objetivos Específicos	20
1.2	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	21
1.3	ESCOPO OU DELIMITAÇÃO	22
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	24
2.1	MÉTODO DA REVISÃO	24
2.2	DEFINIÇÕES DE LÍDER, LIDERADO, LIDERANÇA E MODELOS MENTAIS	27
2.2.1	Conceito de líder	27
2.2.2	Conceito de liderado	30
2.2.3	Conceito de liderança	32
2.2.4	Definindo modelos mentais	32
2.2.5	Distinção entre modelo mental e <i>mindset</i>.....	37
2.3	AS QUATRO VERTENTES DA PESQUISA SOBRE MM E LÍDERES	39
2.3.1	A relação entre MM e líderes na construção de organizações de aprendizagem	39
<i>2.3.1.1</i>	<i>Impactos da mudança dos MM nos resultados organizacionais.....</i>	<i>42</i>
<i>2.3.1.2</i>	<i>Impactos no desempenho do líder</i>	<i>43</i>
<i>2.3.1.3</i>	<i>A mudança dos MM e sua relação com o desempenho do líder</i>	<i>45</i>
<i>2.3.1.4</i>	<i>Fatores que influem no MM do líder</i>	<i>45</i>
<i>2.3.1.5</i>	<i>Avaliação dos trabalhos baseados em Senge</i>	<i>46</i>
2.3.2	A influência dos líderes nos MME dos liderados.....	46
<i>2.3.2.1</i>	<i>Estudos teóricos sobre liderança e MME.....</i>	<i>48</i>

2.3.2.2	<i>Estudos empíricos quantitativos sobre liderança e MME</i>	50
2.3.2.3	<i>Estudos empíricos qualitativos ou mistos sobre MME e liderança</i>	58
2.3.2.4	<i>Avaliação dos trabalhos sobre MME e liderança</i>	61
2.3.3	Os MM individuais dos líderes	62
2.3.3.1	<i>Estudos empíricos quantitativos sobre MM dos líderes</i>	65
2.3.3.2	<i>Estudos empíricos qualitativos ou mistos sobre MM dos líderes</i>	69
2.3.3.3	<i>Estudos teóricos sobre os MM dos líderes</i>	75
2.3.3.4	<i>Avaliação dos trabalhos sobre MM dos líderes</i>	79
2.3.4	A relação dos MM com o desenvolvimento do líder	80
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	83
3.1	VISÃO DE MUNDO.....	83
3.2	<i>DESIGN E ABORDAGEM</i>	87
3.3	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	92
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	96
4.1	PICARD: O CONDUTOR DA VIAGEM.....	97
4.2	MCCOY: LIDERANÇA COMO PILOTAR UM AVIÃO	107
4.3	UHURA: LIDERANÇA COMO DESENVOLVER PESSOAS.....	117
4.4	TCHEKOV: MODELO MENTAL DE UM HERDEIRO	124
4.5	SULU: MODELO MENTAL DE UM <i>RISK TAKER</i>	130
4.6	SPOCK: UM LÍDER QUE SE VÊ COMO UMA GARRAFA VAZIA	139
4.7	SCOTT: OS DESAFIOS DE SER UM LÍDER TECNOLÓGICO <i>HANDS-ON</i>	147
4.8	KIRK: A LIDERANÇA COMO UM TOM DE VOZ SERENO	153
4.9	JANICE: LIDERANÇA CONEXÃO POR VALORES.....	161
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	172
5.1	DESCREVENDO OS MODELOS MENTAIS.....	172
5.2	MODELOS MENTAIS DOS ENTREVISTADOS	177
5.2.1	Picard	177

5.2.2	McCoy.....	182
5.2.3	Uhura	185
5.2.4	Tchekov.....	188
5.2.5	Sulu	191
5.2.6	Spock.....	195
5.2.7	Scott.....	198
5.2.8	Kirk.....	201
5.2.9	Janice	203
5.3	ANÁLISE DOS MODELOS MENTAIS DE LÍDERES DE OICS	207
5.3.1	Os modelos mentais sobre a liderança dos entrevistados	207
5.3.2	O pentagrama da liderança em OICs	209
5.3.3	Reflexos da maturidade do líder	211
5.3.4	Metáforas da liderança.....	213
6	CONCLUSÃO.....	215
6.1	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	215
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	217
6.3	INDICAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS	218
6.4	MINHA EXPERIÊNCIA COM O DOUTORADO	220
	REFERÊNCIAS.....	230
	APÊNDICE A – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	242
	APÊNDICE B – MODELO DE TERMO DE ANUÊNCIA.....	246

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema que tem sido investigado pela academia há mais de um século. As pesquisas procuram compreender como líderes e liderados unem esforços para alcançarem objetivos de proveito comum (Stogdill & Bass, 1981). Embora tenha se avançado tanto em termos de pesquisas, ainda não há um consenso sobre o conceito de liderança. No entanto, pode-se afirmar que as três categorias: líder, liderado e objetivos compartilhados formam a tríade fundamental deste constructo (Bennis, 2007; Bryman, 2013).

Líderes, de acordo com Heifetz (1998), são as pessoas que assumem o papel de mobilizar os seus liderados à mudança adaptativa necessária para o atingimento de resultados de proveito comum. Para tanto, destaca o autor, o líder precisa desenvolver a capacidade de identificar os desafios adaptativos que deverão ser enfrentados pela sua equipe mobilizando, dessa forma, os seus liderados para que façam as mudanças necessárias, em seus comportamentos ou nas suas formas de pensar, para dar uma resposta ao desafio posto pela situação.

Os desafios adaptativos podem ser compreendidos como problemas complexos, que não são bem definidos e cujas respostas não são conhecidas previamente, envolvendo líderes e liderados na busca por uma resposta a esses desafios. Esses problemas requerem capacidade de inovação e de aprendizagem pelas partes interessadas, não podendo, desse modo, serem resolvidos por um líder isoladamente (Heifetz, 1998; Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009).

Desafios adaptativos não se confundem com desafios técnicos. Os desafios técnicos podem ser altamente complexos, mas para eles existem soluções conhecidas, com *know-how* disponível, não importa o quão específicas elas sejam. Para os problemas adaptativos, no entanto, não há uma resposta pronta, de modo que o líder e seus liderados somente podem enfrentá-los mediante mudanças nas prioridades, nas crenças, nos ambientes onde vivem e trabalham e nas relações de confiança entre as pessoas (Heifetz *et al.*, 2009).

Como os líderes identificam os desafios adaptativos, sem confundi-los com desafios técnicos que prontamente poderão ser solucionados pela sua equipe? Um conceito que pode auxiliar na compreensão desse processo é o de modelos mentais (MM). Um modelo mental (MM) pode ser definido como uma representação psicológica do ambiente e do comportamento esperado deste ambiente (Holyoak, 1984). Nessa linha, este constructo designa as estruturas cognitivas acerca do mundo, sustentadas na memória de longo-prazo da pessoa (Qin & Simon, 1992), que são utilizadas pelas pessoas para descrever a si mesmas, aos outros, ao ambiente e as coisas com as quais a pessoa interage, permitindo não somente a descrição, mas também a

explicação e a predição de estados futuros. Dessa forma, os MM indicam como o conhecimento e a informação possuída por uma pessoa são representadas na mente (Rouse & Morris, 1986; Klimoski &, Mohammed, 1994; Rouse, Cannon-Bowers, & Salas, 2012).

Aplicado o conceito de modelos mentais às pesquisas sobre liderança, a literatura destaca que os líderes constroem, articulam e revisam modelos mentais para, a partir dele, compreender as origens, as implicações e o significado dos eventos que ocorrem dentro das suas organizações (Vaagaasar, Müller, & De Paoli, 2019).

A qualidade do modelo mental, ou seja, o nível de relações causais e de descrições que um modelo mental possui, pode impactar na sua capacidade de diagnóstico, de obtenção de informações, na tomada de decisão, na resolução de problemas, tendo, portanto, conexão direta com a sua atuação como líder (Marcy & Mumford, 2010). Johnson (2008) propõe que a qualidade (ou precisão) dos modelos mentais distingue os bons líderes dos demais, e não o seu nível de conhecimento, de treinamento ou experiência por si só.

O constructo dos modelos mentais tem sido utilizado nas pesquisas sobre liderança com diferentes finalidades, como: a) compreender a atuação dos líderes e dos liderados, a partir dos seus modelos mentais individuais (Strange & Mumford, 2002, 2005; Marcy & Mumford, 2010); b) e também investigar o modelo mental partilhado entre líderes e liderados (modelo mental de equipe ou MME), que permeia as relações de liderança havidas entre os membros do grupo (Ayoko & Chua, 2014; Randall, Resick, & DeChurch, 2011; Wessling, Steil, & Silva, 2016).

De acordo com Strange e Mumford (2002, 2005), os MM são a base para a construção, pelos líderes, das representações sobre como o ambiente se encontra no momento atual e também sobre como ele deveria ser, possuindo uma relação intrínseca com o processo de estabelecimento da visão do líder aos seus liderados, assim como com o processo de formulação de previsões sobre os possíveis estados futuros (Mumford, Steele, McIntosh, & Mulhearn, 2015).

Desse modo, os MM dos líderes são fatores que ajudam a explicar o bom ou mal desempenho dos líderes nas organizações (Akrivou & Bradbury-Huang, 2011). Johnson (2008) atrela o sucesso ou insucesso dos líderes à precisão dos seus MM. Para o autor, o processo de desenvolvimento de líderes está relacionado ao processo de desenvolvimento dos MM dos líderes. O processo de desenvolvimento, de acordo com o autor, envolve a aquisição de novos modelos mentais, que oferecem meios mais válidos e eficazes de lidar com os desafios de ser um líder.

Pelo que foi até aqui exposto verifica-se que já há um corpo de pesquisas a respeito da relação e da importância dos MM com o fenômeno da liderança. Um aspecto que, todavia, ainda

não foi suficientemente investigado é quais são os modelos mentais que os líderes constroem a respeito da liderança em suas organizações. Foram identificados estudos que avaliam o processo de formação da visão do líder (Strange & Mumford, 2002, 2005; Marcy & Mumford, 2010), a respeito das variações dos MM em dois momentos no tempo (Combe & Carrington, 2015) ou ainda sobre a diferença nos MM de líderes novatos e experientes (Ruff & Shoho, 2005), mas foram identificados apenas dois estudos a respeito dos MM que os líderes constroem sobre a liderança. Estes estudos são a pesquisa de Cairns-Lee (2015), que investigou como as metáforas sobre a liderança podem representar o MM dos líderes sobre a liderança e de Vaagaasar *et al* (2019), que propõem que os líderes formam um constructo da liderança.

Entendendo-se os MM como as estruturas organizadas de conhecimento que permitem aos indivíduos compreender e formar expectativas sobre o funcionamento de um sistema (Marks; Zaccaro, & Mathieu, 2000), pode-se afirmar que os líderes também constroem modelos mentais sobre a liderança, os quais representam suas compreensões a respeito de qual é o papel do líder, dos liderados e sobre o funcionamento da relação entre líderes e liderados. Desse modo, pretendo investigar nessa tese quais são esses MM que os líderes constroem a respeito da liderança, permitindo avançar as pesquisas sobre MM e liderança.

Além disso, considerando-se que os indivíduos constroem e modificam seus próprios modelos mentais ao longo de sua trajetória (Strange & Mumford, 2002, 2005; Ruff & Shoho, 2005; Marcy & Mumford, 2010; Combe & Carrington, 2015), defendo que os líderes possuem modelos mentais sobre a liderança distintos entre si, mesmo que diversos aspectos comuns possam ser identificados nos seus modelos mentais sobre a liderança. Assim, pretendo analisar as semelhanças e dessemelhanças entre os modelos mentais sobre a liderança de diferentes líderes.

Adicionalmente, pretendo investigar também as metáforas que os líderes constroem para representar a liderança. As metáforas podem ser consideradas como um modo de pensar e de ver, que abrange como as pessoas são capazes de ver o mundo (Morgan, 1986). Neste espírito, elas podem ser auxiliares na representação de conceitos abstratos e complexos (Morgan, 1986; Oswick & Jones, 2006; Alvesson & Spicer, 2011), como é o caso do modelo mental sobre a liderança. Cairns-Lee (2015), neste sentido, destaca que os líderes possuem metáforas sobre o que é a liderança, que podem auxiliar a compreender o seu modelo mental sobre a forma como a liderança ocorre.

Não identifiquei, também, estudos que investiguem o constructo dos MM em organizações intensivas em conhecimento (OICs), que são organizações que se distinguem das demais por terem no conhecimento o seu principal fator de produção, para além do capital ou

do trabalho. Nessas organizações, o principal fator é o conhecimento, razão pela qual a compreensão dos processos de criação, compartilhamento, uso e reuso do conhecimento é central (Starbuck, 1992; Alvesson, 2004; Fialho, Macedo, Santos, & Mitidieri, 2010) e os líderes têm um papel de destaque nesses processos (Vera & Crossan, 2004; Jansen, Vera, & Crossan, 2009; Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2010).

As OICs se destacam por envolverem mais o uso de tarefas intelectuais e analíticas e que são vistas como dependentes de uma formação teórica e de experiência prática para serem executadas de forma adequada. Podem ser mencionados como exemplos de OICs empresas voltadas à consultoria em gestão ou à auditoria, empresas de base tecnológica e que investem intensivamente em P&D, assim como também empresas que operam no mercado de desenvolvimento de *software*, quer sejam organizações consolidadas de grande porte nacional, quer sejam *startups* em formação e ganho de escala do negócio (Alvesson, 2004).

Por este motivo que optei por este campo, pelo fato de as OICs serem organizações em que os desafios adaptativos se fazem ainda mais presentes e centrais, em razão dos processos de geração, compartilhamento, transformação, uso e reuso do conhecimento.

Nesse sentido, pretende-se com esta pesquisa investigar os MM sobre liderança dos líderes de OICs. O problema que norteará o presente estudo será o seguinte: quais são os modelos mentais sobre liderança de líderes de Organizações Intensivas em Conhecimento?

1.1 OBJETIVOS

Delineada a problemática que originou esta pesquisa, bem como o problema que se pretende solucionar, pretende-se orientar esta tese de doutorado pelos objetivos geral e específicos descritos a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar os modelos mentais sobre liderança de líderes de Organizações Intensivas em Conhecimento.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para auxiliar ao alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Elicitar os modelos mentais sobre liderança de líderes de organizações intensivas em conhecimento;
- b) Identificar as metáforas que os líderes de organizações intensiva em conhecimento utilizam para identificar a liderança;
- c) Construir um modelo de liderança a partir dos modelos mentais sobre liderança dos entrevistados.

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A execução de uma pesquisa como a pretendida nessa tese possui justificativas de ordem teórica, prática e metodológica para sua execução, as quais serão brevemente expostas nesta seção.

Inicialmente, do ponto de vista teórico destaca-se que a presente pesquisa irá contribuir com os estudos sobre os MM dos líderes, especialmente ao investigar quais são os MM que os líderes constroem sobre o que é a liderança, sobre quais são os papéis dos líderes, dos liderados e da relação entre líderes e liderados conjuntamente, aspecto que não foi abordado pela literatura nacional e estrangeira até o presente momento, de acordo com a revisão da literatura que foi elaborada e que se encontra melhor detalhada no próximo capítulo.

Destaca-se também a relevância prática deste estudo, tendo em vista que a partir dele poderão ser identificados certos aspectos comuns sobre os MM sobre liderança dos líderes, que poderão auxiliar não somente na compreensão da liderança em organizações brasileiras, como também poderão orientar o processo do desenvolvimento de líderes. Como destaca Johnson (2008), a relevância do MM como um elemento que influi na atuação dos líderes faz com este seja um aspecto que deve ser levado em conta pelos programas de desenvolvimento de líderes, pois a mudança dos MM é um elemento que faz parte do processo de desenvolvimento do líder.

Por fim, destaca-se também a relevância deste estudo do ponto de vista metodológico, visto que se pretende investigar os MM sobre liderança de líderes a partir de uma pesquisa qualitativa, baseada na estratégia da pesquisa narrativa. De maneira similar ao que ocorre com a pesquisa sobre liderança no geral, os estudos sobre os MM de líderes têm sido elaborados preponderantemente a partir de um *design* quantitativo, havendo poucos estudos qualitativos (Bryman, 2004a, 2004, 2011). Este aspecto também será melhor destacado no capítulo da revisão da literatura.

Além de haver poucos estudos qualitativos, as pesquisas qualitativas identificadas na revisão investigaram esse fenômeno a partir do uso de outras estratégias, destacando-se a

pesquisa qualitativa convencional e o estudo de caso. Desse modo, uma outra contribuição dessa pesquisa é o avanço no uso de estratégias qualitativas para investigar os MM dos líderes.

Não se pode deixar de lado, também, o fato de que este estudo investigará os MM dos líderes de OICs, ou seja, buscar-se-á investigar quais são os MM dos líderes de organizações que são consideradas pela literatura como distintas das organizações tradicionais (Starbuck, 1992; Alvesson, 2004; Fialho *et al.*, 2010). Desse modo, outra justificativa, tanto teórica, quanto prática envolve a compreensão dos MM dos líderes de OICs.

Destaca-se que a presente tese possui relação com o estudo da Psicologia, tendo em vista que objetiva investigar os MM sobre liderança dos líderes de OIC, considerando particularmente os processos cognitivos envolvidos. Desse modo, a liderança será estudada sob uma perspectiva psicológica, ao invés de focar nos resultados individuais ou organizacionais, que induziriam uma maior proximidade do estudo com outras áreas do conhecimento que investigam as organizações humanas. Desse modo, esta proposta se mostra aderente às pesquisas elaboradas no PPGP/UFSC.

Destaca-se, também, que dentro do PPGP, este trabalho se vincula à área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, pois como visto ao longo da seção 1, a liderança e o desenvolvimento de líderes e de liderança são fenômenos organizacionais que são investigados sob a ótica de diferentes áreas do conhecimento, destacando-se dentre estas a Psicologia. Dentre as linhas de pesquisa da área, esta tese se vincula à linha de Processos Psicossociais de Saúde no trabalho e nas organizações (Área 1, Linha 1), que envolve os diferentes processos de interações entre o comportamento individual e coletivo e os contextos organizacionais e de trabalho.

Um outro aspecto que reforça a aderência deste trabalho ao PPGP é o fato de que este programa já publicou outras pesquisas envolvendo a liderança (Gnecco, 2001; Lavall, 2012) e também os modelos mentais individuais (Collares, 2002) e de equipe (Wessling, 2017).

1.3 ESCOPO OU DELIMITAÇÃO

Esta seção é destinada a apresentar os limites da pesquisa ora proposta, o que se pretende e o que não se pretende investigar nesta pesquisa.

Um primeiro aspecto a ser destacado é que esta pesquisa envolveu os modelos mentais dos líderes formais de OICs. Dessa forma, parti da suposição de que os informantes são líderes, não sendo objetivo do estudo investigar que tipo de líderes estes participantes são, a sua eficácia

na atuação como líderes, ou ainda, investigar líderes informais dentro da organização investigada.

Em segundo lugar, esta pesquisa atuou no nível individual a partir da análise dos MM sobre liderança dos líderes entrevistados. Desse modo, embora este estudo reconheça que o fenômeno da liderança se manifesta nos processos, práticas e interações que ocorrem dentro de um grupo, dada a sua característica relacional (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010; Uhl-Bien, 2006; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012) e, do mesmo modo, embora a autora não negue que além do desenvolvimento de líderes existe o desenvolvimento de liderança, que envolve os processos de desenvolvimento dos aspectos interpessoais da liderança (Day, 2000; Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014), o escopo desta pesquisa envolveu diretamente as representações dos líderes sobre a liderança, não se investigando as demais partes que compõem a relação de liderança, como os liderados que integram suas respectivas equipes.

Assim, não foram contemplados nessa pesquisa os modelos mentais da equipe (MME) ou mesmo o processo de desenvolvimento dos liderados (*followership development*), nem da liderança, elementos que poderão ser objeto de pesquisas futuras sobre o assunto.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para o alcance do objetivo definido neste capítulo, esta tese se encontra organizada da seguinte maneira: no capítulo 2 será elaborada a revisão da literatura, no capítulo 3 serão apresentados os procedimentos metodológicos desta pesquisa; o capítulo 4 apresentará os resultados do estudo e a sua respectiva análise. Este trabalho se encerra com as suas conclusões, seguidas das referências bibliográficas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados os resultados da revisão integrativa da literatura, que foi elaborada no intuito de identificar os principais conceitos e proposições teóricas sobre os modelos mentais dos líderes.

Destaca-se que em pesquisas iniciais elaboradas nas bases Scopus e Web of Knowledge não foram encontrados trabalhos de revisão que tenham demonstrado de que maneira a literatura tem unido a teoria dos modelos mentais com a liderança, dirigindo o foco do estudo especialmente à figura dos líderes. Desse modo, um dos resultados dessa tese é a própria revisão que será apresentada.

2.1 PROTOCOLO DA REVISÃO

Para encontrar os subsídios teóricos para esta pesquisa, elaborei uma revisão integrativa, pois ela permite revisar a literatura com um escopo mais amplo do que as demais modalidades de revisão. Na revisão integrativa é possível analisar publicações teóricas ou empíricas, pautadas em estratégias quantitativas, qualitativas ou mistas. Essa amplitude permite ao pesquisador analisar o estado atual das pesquisas sobre o objeto de estudo (Botelho, Cunha & Macedo, 2011; Mendes, Silveira & Galvão, 2008; Whittemore & Knafl, 2005), propondo novos *frameworks* e perspectivas para pesquisas futuras (Torraco, 2005).

Como guia para a elaboração desta revisão integrativa adotou-se o modelo de Whittemore e Knafl (2005), que é composto por cinco etapas: 1) identificação do problema; 2) busca da literatura; 3) avaliação dos dados; 4) análise dos dados; 5) apresentação dos resultados.

Na primeira etapa, se define o problema que se busca resolver mediante a revisão e, conseqüentemente, as variáveis/constructos de interesse, que servirão como descritores ou palavras-chave na estratégia de busca. São definidos também os bancos de dados que serão consultados (Whittemore & Knafl, 2005). Como visto na introdução, o objetivo desta revisão é sumarizar o estado do conhecimento das pesquisas sobre modelos mentais e líderes, apontando para futuros direcionamentos das pesquisas sobre este tema.

Com o objetivo de atender a este objetivo foram definidos como critério de busca as palavras-chave: “mental model*” AND lead* e “mental schem*” AND lead*. Foram utilizadas duas possíveis variações do constructo MM. Além do próprio termo *mental model*, no singular ou no plural, foram incluídas pesquisas que fizeram uso do constructo *mental schema* ou, no

plural, *mental schemes*. A adoção da expressão lead* teve por objetivo incluir o máximo de pesquisas sobre os líderes e sobre a liderança.

Foram definidos como critérios de busca artigos publicados em periódicos científicos até o fim do ano de 2019, em português, inglês ou espanhol. A não inclusão do ano de 2020 respeitou o critério de repetibilidade da pesquisa. A inclusão desses artigos faria com que outros pesquisadores, ao refazerem a busca em data futura, obtivessem um número diferente de artigos.

A segunda fase do modelo de Whitemore e Knafl (2005) envolve a busca da literatura. As buscas foram baseadas na presença das palavras-chave no título, no resumo ou nas palavras-chave. As bases consultadas foram as seguintes: Scopus, Web of Science (WoS), EBSCO e BVs, SciElo e Spell. No processo de inclusão/exclusão foi utilizado o fluxograma da recomendação PRISMA (Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-Análises), proposto por Moher, Liberati, Tetzlaff e Altman (2009), que integra as etapas de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão.

O quadro 1 representa os resultados das buscas nas bases de dados. Foram definidos os seguintes critérios de inclusão para a presente busca: a) o artigo deve expressamente abordar a temática dos modelos mentais dos líderes; b) somente serão aceitos artigos científicos ou de revisão, publicados em periódicos científicos.

Quadro 1 – Resultados da busca da literatura

N.	Descritor	BVs	EBSCO	SciElo ¹	Scopus	SPELL ²	WoS	TOTAL
1	“mental model*” AND lead*	1.306	407	11	608	0	614	2.946
2	“mental schem*” AND lead*	0	6	0	13	0	9	28
	Total de artigos recuperados	1.306	413	11	621	0	623	2.974

Fonte: A autora (2021).

A terceira etapa do modelo de Whitemore e Knafl (2005) envolve a avaliação dos resultados obtidos das buscas nas bases. Nessa fase houve a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave de todos os trabalhos que foram encontrados durante a fase de buscas, elaborando-se uma tabela de análise de dados, onde foram lançados os resultados dos artigos incluídos ou excluídos, com as razões para essa decisão.

Dos 2.977 artigos recuperados, 686 foram eliminados por resultados repetidos. Outros 1.878 artigos foram eliminados por não abordarem MM e liderança em conjunto. Como resultado, foram selecionados 155 artigos (5,21% do total) para análise na próxima fase da

¹ Nessa base as buscas se deram com os descritores tanto em inglês, quanto em português.

² Idem nota anterior.

revisão. O quadro 2 representa os resultados da fase de seleção. Mesma informação encontra-se apresentada no formato da recomendação PRISMA na figura 1.

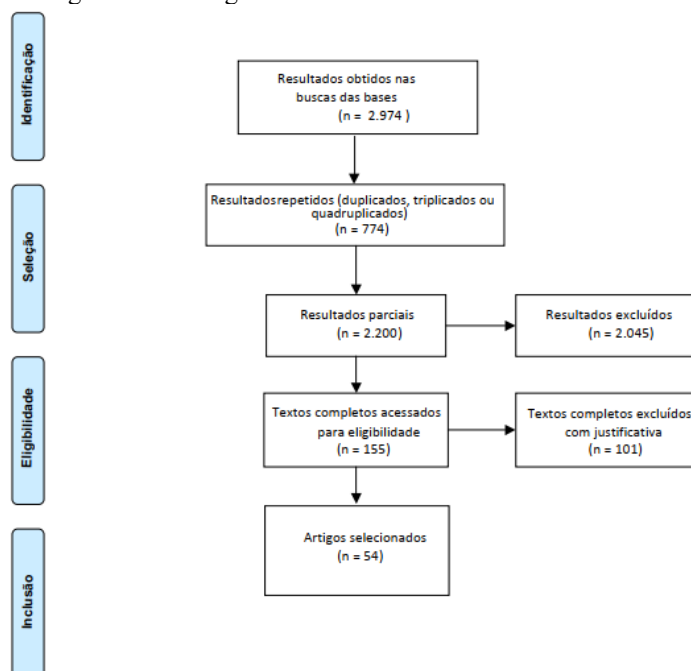
Quadro 2 – Artigos selecionados, pré-selecionados e selecionados

N.	Artigos	Número	% ³
1	Recuperados	2.974	100
2	Excluídos	2.819	94,79
2.1	Duplicatas	484	16,27
2.2	Triplícatas	255	8,57
2.3	Quadruplicatas	35	1,18
2.4	Eliminados ⁴	2.045	68,76
3	Pré-selecionados	155	5,21
4	Eliminados	102	3,43
5	Total de selecionados	53	1,78

Fonte: A autora (2021).

Após esta pré-seleção, os artigos foram acessados na íntegra e a partir da sua leitura outros 101 artigos foram excluídos, pois embora fizessem menção ao MM ou aos líderes no texto, ambos constructos não foram abordados de maneira integrada. Dessa forma, um total de 53 artigos foi selecionado para integrar esta revisão integrativa (1,78% do total).

Figura 1 – Fluxograma PRISMA das buscas da literatura



Fonte: A autora (2021).

³ Percentual em relação ao número de artigos inicialmente obtido.

⁴ Nesta classe estão todos artigos eliminados por outros motivos que não sejam sua repetição.

Os artigos selecionados foram exportados para o programa de gestão de referências EndNote® e, na sequência, procedeu-se à elaboração da matriz de síntese, construída com o objetivo de auxiliar na sumarização e documentação das informações obtidas com os artigos. Tratando-se de uma tabela, onde as linhas identificam os artigos selecionados e as colunas representam as variáveis/constructos, ou categorias analisadas (Goldman & Schmalz, 2004; Klopper, Lubbe, & Rugbeer, 2007).

Foram adotadas as seguintes categorias para leitura e análise dos artigos: a) objetivo do trabalho; b) abordagem metodológica, estratégia de pesquisa e técnicas de coleta e de análise de dados; c) amostra/participantes da pesquisa; d) variáveis ou constructos centrais; e) resultados da pesquisa. A matriz foi preenchida com trechos dos artigos selecionados.

A quarta etapa do modelo de Whitemore e Knafl (2005) compreende a análise e a interpretação dos dados propriamente dita. É o momento em que o pesquisador analisa e sintetiza as publicações selecionadas na revisão, interpretando os resultados obtidos. Para isso adotou-se a técnica da análise temática (Braun & Clarke, 2006). Os resultados desta etapa são apresentados a seguir.

2.2 DEFINIÇÕES DE LÍDER, LIDERADO, LIDERANÇA E MODELOS MENTAIS

Antes de ingressar nos resultados da revisão integrativa buscarei, na presente seção, definir os principais conceitos desse trabalho: líder e modelo mental. Para tanto, considera-se relevante traçar a distinção entre líder e liderança e, conseqüentemente, definir quem são os liderados dentro dessa relação também.

2.2.1 Conceito de líder

Como já foi destacado na introdução, embora a liderança seja investigada há mais de um século, ainda existe pouco consenso sobre a definição os seus constructos centrais: o líder, o liderado e o próprio conceito de liderança. Mesmo assim, pode-se afirmar que a liderança é um fenômeno que, independentemente da abordagem utilizada, acaba envolvendo dois tipos de sujeitos distintos, líderes e liderados, que agem conjuntamente na busca por objetivos comuns (Bennis, 2007; Bryman, 2013).

Quem é o líder nessa relação? Lançando os olhos sobre a origem etimológica do termo, verifica-se que o termo líder tem sua origem em *laed*, que significava caminho no inglês arcaico.

O verbo *laeden* significava tanto viajar, quanto levar alguém pelas mãos. A partir da origem etimológica os autores interpretam que líder é a pessoa que mostra aos seus companheiros viajantes o caminho para seguir adiante (Kets de Vries, Vrignaud, & Florent-Treacy, 2004; Ganga & Navarrete, 2013).

A origem etimológica aponta para uma relação de condução de pessoas rumo a um determinado destino. Nessa mesma linha, grande parte da literatura define o líder (o condutor) como a pessoa que possui a capacidade de influenciar outras pessoas, seus liderados (os companheiros viajantes), para que juntos estas pessoas atinjam os resultados de proveito comum (Stogdill & Bass, 1981; Yukl, 1989; Heifetz, 1998; Northouse, 2004; Bryman, 2013; Ganga & Navarrete, 2013).

Adota-se neste trabalho a definição de líder de Heifetz (1998), que define o líder como a pessoa que *mobiliza* outras pessoas para o alcance de objetivos comuns. O autor prefere o verbo “mobilizar” para descrever a capacidade do líder de estimular as pessoas para que elas busquem alcançar dos resultados de proveito comum, pois este verbo destaca que a capacidade de influência do líder não depende exclusivamente do poder que ele exerce sobre seus liderados, sendo possível inclusive liderar pessoas sem que para isso haja um exercício de poder.

Dentro dessa perspectiva, a atuação dos líderes é destacada principalmente no enfrentamento dos desafios adaptativos, que podem ser compreendidos como problemas complexos, não muito bem definidos e cujas respostas não são conhecidas previamente, envolvendo líderes e liderados na busca por respostas a estes tipos de problemas. Nesse quadro os líderes são as pessoas que assumem o papel de mobilizar os seus liderados à mudança adaptativa necessária para o atingimento de resultados de proveito comum, ou seja, líderes favorecem as mudanças na forma de agir ou pensar, na busca por uma resposta pelo desafio que é posto pela situação (Heifetz, 1998; Heifetz, Grashow & Linsky, 2009).

A atuação dos indivíduos nas organizações é concebida como permeada por dois tipos de desafios, os desafios técnicos e os desafios adaptativos, já definidos anteriormente. Líderes são mais demandados na busca por respostas aos desafios adaptativos, do que nos desafios técnicos, pois para estes últimos, independentemente da sua complexidade, já existem soluções conhecidas, com *know-how* disponível, de modo que as estruturas organizacionais existentes têm condições de dar uma resposta a esse tipo de desafio (Heifetz, 1998; Heifetz, Grashow & Linsky, 2009).

Duas questões que foram bastante debatidas na literatura e que necessitam ser pontuadas neste momento são as distinções entre o líder e o gestor e entre líderes formais e líderes

informais. Como destaca Northouse (2004), este debate existe tendo em vista que tanto líderes, quanto gestores interagem com pessoas, na busca por objetivos definidos.

Destaca-se que poucos autores afirmam que o conceito de líder é um sinônimo de gestor, isso porque uma pessoa pode ser líder sem ser gestor, como é o caso do líder informal, bem como é possível ser gestor sem liderar, visto que alguns gestores sequer têm subordinados, como é o caso do gestor financeiro em algumas organizações (Yukl, 1989, 2010; Yukl & Lepsinger, 2005).

Desse modo, a principal controvérsia é o nível de convergência entre ambos os conceitos, bem como qual deles é mais abrangente que o outro. Mintzberg (2010), por exemplo, considera que um dos papéis do gestor é ser líder, tratando-se do papel do líder nas relações com sua equipe. Para o autor, diferenciar a liderança da gestão é um exercício muito mais teórico do que prático, pois é muito difícil nas organizações se pensar que em um determinado momento o gerente está “liderando”, e no outro está apenas “gerindo”.

Do outro lado autores como Zaleznik e Kets de Vries (1981) e Bennis e Nanus (1988) dizem que líderes “fazem as coisas certas”, enquanto gestores “fazem certo as coisas”. Neste raciocínio, de modo que enquanto os líderes agem com foco nas pessoas do seu grupo e nos seus interesses, gestores dirigem sua atenção aos resultados desejados pela organização.

A partir deste segundo grupo destaca-se também a diferença entre líderes formais e informais. Líderes formais são pessoas designadas pela organização para a condução do grupo, enquanto líderes informais são pessoas reconhecidas pelo próprio grupo como líderes, mesmo sem possuir um suporte direto da organização. Como o gestor está vinculado à estrutura organizacional, ele poderá ser, para esta vertente, considerado um líder formal, se agir como um líder (Northouse, 2004; Larsson, Segerstéen, & Svensson, 2011).

Yukl (2010) se posiciona contra esta distinção do líder e do gestor. Para o autor essa tentativa de delimitar as diferenças, seja a partir dos papéis, dos processos ou dos tipos de relações acaba obscurecendo a atuação dessas pessoas na organização, servindo de base para teorias que podem simplificar demais o fenômeno da coordenação de pessoas. O problema, portanto, não é como distinguir, pelo contrário é como integrar estas duas perspectivas, visto que ser um gestor em organizações modernas pode envolver a necessidade de liderar pessoas.

Hartley e Benington (2011) contribuem com este debate, quanto destacam que essa discussão sobre qual das categorias é a mais abrangente do que a outra induz o pensamento de que os líderes atuam somente nas organizações privadas, especialmente nas empresas, enquanto

que existem líderes que atuam em diferentes contextos, como é o caso da política, dos movimentos sociais ou ainda de organizações religiosas.

Percebe-se, assim, que a liderança envolve os processos de interação (mobilização) entre líderes e liderados, com o intuito do alcance de objetivos comuns, não se tratando de um conceito restrito às organizações. Isso permite a existência de líderes fora das organizações (Hartley & Benington, 2011), bem como permite também a emergência de líderes informais dentro das organizações (Northouse, 2004; Larsson *et al.*, 2011).

Diante deste quadro, a posição de Yukl e Lepsinger (2005) e de Yukl (2010) se mostra mais adequada para os fins desta pesquisa. De acordo com o autor os conceitos de líder, gestor e até mesmo chefe podem ser utilizados de maneira intercambiável, considerando especialmente pessoas que ocupam posições nas quais se espera que elas exerçam o papel de líder, ou seja, mobilizem outras pessoas. Nessa perspectiva não são feitas quaisquer suposições a respeito dos comportamentos manifestos por líderes ou gestores, ou ainda sobre seu sucesso como líderes.

Portanto, define-se neste trabalho o líder como uma pessoa dotada da capacidade de mobilizar os liderados à mudança adaptativa necessária para o alcance de resultados de proveito comum (Heifetz, 1998). Um gestor pode ser líder da sua equipe, podendo ser considerado um líder formal, mas é possível também que existam líderes que não foram formalmente designados pela organização para coordenarem outras pessoas (líderes informais).

2.2.2 Conceito de liderado

Enquanto o conceito de líder acompanha as pesquisas em liderança desde os seus primórdios, a preocupação com o estudo do liderado é um evento mais recente. As primeiras abordagens, como a abordagem dos traços, estudavam exclusivamente o líder, visto que seu principal objetivo era identificar as características que distinguiam e individualizavam os líderes em relação às demais pessoas (Lord, de Vader, & Alliger, 1986; Kirkpatrick & Locke, 1991). Grande parte das demais abordagens identificava os liderados como um substantivo coletivo, que designava a massa de pessoas que está sujeita à influência do líder, sem qualquer individualidade (Adriano, 2015).

Foi apenas a partir das abordagens da liderança carismática e transformacional que o liderado passou a ser considerado individualmente, embora ele ainda fosse visto como um

sujeito sob a influência do líder (Dansereau, Yammarino, & Markham, 1995; Collinson, 2006; Adriano, 2015).⁵

O próprio termo adotado pela literatura para representar o liderado demonstra o baixo nível de consideração da influência desses indivíduos nas relações de liderança. Em inglês, adota-se a expressão *follower*, ou seja, “seguidor”, transmitindo-se uma ideia de o liderado é uma pessoa caracterizada pela passividade, conformação, inferioridade, falta de atitude e de ambição (Uhl-Bien & Pillai, 2007; Bligh, 2011).⁶ Mintzberg (2010) destaca, nesse sentido, que o uso do termo “seguidor”, transmite a mensagem de que somente o líder conduz o grupo, enquanto os liderados apenas seguem esse líder, sem um maior grau de participação.

Mais recentemente surgiram abordagens centradas no liderado, que buscam entender a perspectiva do liderado na relação com o líder. Outras abordagens se propõem a estudar o fenômeno do “seguir” (*followership*), procurando rever o tradicional foco na pessoa do líder. Estas abordagens procuram compreender como os liderados participam da relação de liderança e de que forma eles influem em seus líderes. Algumas das pesquisas nessa linha consideram, ainda, os motivos que levam os liderados a se submeterem à influência do líder, por conta de algum tipo de compatibilidade ou encontro de interesses (Collinson, 2006; Bligh, 2011).

As novas linhas de interpretação da pessoa do liderado reforçam que líderes e liderados compõem grupos que buscam o atingir objetivos comuns. Desse modo, considera-se que tanto o líder influencia os seus liderados, quanto os próprios liderados influenciam o líder, sendo partícipes do processo decisório. Essa forma de pensamento dá origem também às novas propostas de uma liderança horizontal, como é o caso da liderança compartilhada (Pearce, Manz, Sims, 2008) e da liderança distribuída (Gronn, 2002).

Este trabalho define o liderado também a partir da proposta de Heifetz (1998). Liderados são definidos como os indivíduos que compõem o grupo do líder e que por este são mobilizados para, em conjunto, buscarem o alcance dos resultados de proveito comum. Os liderados poderão ter uma participação maior ou menor no processo decisório, a depender da pessoa que lidera e das pessoas que estão na posição de liderados.

⁵ Ressalta-se que muito embora a abordagem da troca líder-liderado considerasse a relação individual entre líder e liderado, essa abordagem está muito mais focada no estudo das relações líder-liderado, do que nos indivíduos, razão pela qual ela não foi considerada como a primeira abordagem a trabalhar individualmente o liderado (Dansereau *et al.*, 1995).

⁶ Bligh (2011) destaca que os pesquisadores do *followership* têm buscado um termo substituto para “seguidor”, sem muito sucesso até o presente momento, pensando-se em termos como: participantes; contribuintes; membros; associados; ou colaboradores. Em português, a palavra “liderado” transmite um significado mais brando do que “seguidor”, muito embora ainda represente uma relação de polarização entre uma pessoa que influencia (o líder) e uma pessoa que é influenciada (o liderado).

2.2.3 Conceito de liderança

Como visto ao longo dessas seções, liderança é um conceito distinto da definição de líder. Isso ocorre porque a liderança é um processo relacional, que envolve tanto os líderes quanto os liderados na busca por objetivos de proveito comum (Bennis, 2007; Uhl-Bien, 2006; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Bryman, 2013).

Northouse (2004) destaca que definir a liderança como um processo significa reconhecer que a liderança não se restringe aos traços ou características que residem no líder, pois trata-se de um evento composto por transações entre líderes e liderados que ocorrem ao longo de um contínuo. Crevani *et al.* (2010), nesse mesmo sentido, reforçam que a liderança envolve processos, práticas e interações que ocorrem dentro de um grupo.

Essa perspectiva processual da liderança permite compreender esse fenômeno que é continuamente construído e reconstruído a partir das interações sociais que ocorrem entre líderes e liderados e entre os próprios liderados. Sob essa ótica líderes e liderados constroem as suas relações, assim como constroem a si mesmos dentro das relações de liderança (Uhl-Bien, 2006).

Sob esta perspectiva, o conceito de Heifetz (1998), já utilizado nas seções anteriores, permite definir a liderança como o processo de mobilização de pessoas, no sentido de enfrentarem os desafios e as mudanças necessárias para o alcance dos objetivos comuns. Nesse conceito líder(es) e liderados são protagonistas do processo que busca a mudança adaptativa que permita o alcance dos resultados de proveito comum.

Portanto, para os fins deste trabalho a liderança envolve os processos de interação (mobilização) entre líderes e liderados, com o intuito do alcance de objetivos comuns.

2.2.4 Definindo modelos mentais

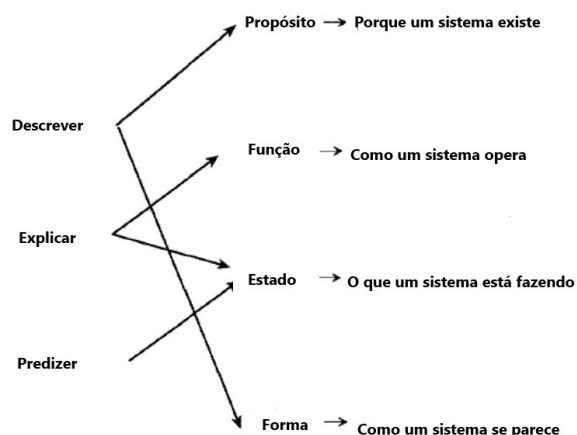
Nesta seção será apresentada uma definição do conceito de MM, até porque ele vem sendo utilizado para identificar diferentes aspectos dentro da literatura investigada. Do mesmo modo que ocorreu com a definição de liderança, essa não é uma tarefa fácil, tendo em vista que existem diferentes definições para este constructo, ou até mesmo diferentes usos para diferentes autores.

A dificuldade na definição dos modelos mentais se deve ao uso desse conceito por diferentes áreas do conhecimento. Para além da Psicologia e da Administração, destacando-se o uso dessa categoria em pesquisas sobre a Ciência da Computação, por exemplo. Além do uso em diferentes áreas do conhecimento, existem diversas categorias que são utilizadas para definir os MM, como esquemas mentais, mapas mentais ou ainda mapas cognitivos (Rouse & Morris, 1986; Klimoski & Mohammed, 1994; Vosgerau, 2006; Rook, 2013). Argyris e Schön (1978) também fazem referência a estruturas similares aos modelos mentais, denominando-as como “teorias em ação”.

Em termos gerais, os MM são formas de representação psicológica do ambiente externo e do seu comportamento esperado deste ambiente (Holyoak, 1984). Essas estruturas auxiliam no processo interpretativo, permitindo aos indivíduos selecionar e priorizar as informações que eles recebem, prevenindo uma sobrecarga informacional ou níveis intoleráveis de incerteza. Esses mecanismos podem tanto permitir que os indivíduos façam o melhor uso dos estímulos externos que recebem, quanto, pelo contrário, podem levar os indivíduos a ignorar informações discrepantes ou ainda inibir a apresentação de soluções criativas aos problemas (Klimoski & Mohammed, 1994).

Analisando as diversas publicações sobre MM, Rouse e Morris (1986) identificaram três temas comuns nas várias definições disponíveis na literatura de seu tempo, sendo elas: *descrever*, *explicar* e *predizer*. Os autores relacionaram estes três verbos com quatro diferentes aspectos de um MM, que são o seu propósito, sua função, seu estado e sua forma. A figura 1 representa o modelo proposto pelos autores.

Figura 2 – Natureza dos modelos mentais



Fonte: Adaptado de Rouse *et al.*, 1992.

Como se nota da figura 1 a função “descrever” de um MM está relacionada tanto com o propósito do sistema (por quê ele existe?), quanto com a sua forma (como um sistema se apresenta?). Por sua vez, a função de explicar se relaciona com a função do MM (como ele opera?) e com o seu estado (o que ele está fazendo?). Finalmente, função de prever se relaciona principalmente com o estado do sistema.

Com base nesse modelo, Rouse e Morris (1986) definem MM como os mecanismos utilizados pelos seres humanos para gerar descrições do propósito e da forma de um sistema, para explicar o funcionamento do sistema e o seu estado observado, e também para prever futuros estados desse sistema. Verifica-se que esta definição nada mais faz do que condensar dentro de si os propósitos e os verbos que identificam um MM.

Rook (2013) destaca alguns aspectos que podem ser considerados consensuais dentro das muitas definições de MM encontradas na literatura, sendo um pouco diferentes da abordagem de Rouse e Morris (1986). De acordo com a autora é possível destacar os seguintes aspectos: a) os MM são estruturas internas da mente do indivíduo; b) os MM afetam as ações individuais. Com base nesses dois aspectos, a autora define MM como uma concepção interna concentrada e construída pessoalmente dos fenômenos externos (históricos, existentes ou projetados), ou da experiência, que afeta como uma pessoa age.

Em termos gerais, portanto, pode-se afirmar que o constructo dos MM se refere a uma classe geral de constructos cognitivos que têm sido utilizados para explicar como o conhecimento e a informação são representados na mente (Klimoski & Mohammed, 1994), permitindo a descrição e a explicação de estados presentes e a predição de estados futuros (Rouse & Morris, 1986; Rouse *et al.*, 1992), influenciando no modo como esse indivíduo age (Rook, 2013).

Destaca-se que os artigos que foram incluídos na presente revisão adotaram diferentes definições para MM. A tabela 1 representa os muitos significados de MM que foram atribuídos ou adotados pelos artigos revisados. Muitos artigos adotaram o conceito de MM proposto por Senge (1990), que define este constructo como as assunções que são profundamente enraizadas, envolvendo generalizações ou figuras que influem no modo como os indivíduos compreendem a si mesmos e a forma como esses indivíduos agem.

Tabela 1 - Definição de MM para os artigos revisados

Autores	Definição	Funções e propósitos do MM
Hult e Nichols Junior (1999), Ellinger e Bostrom (2002), Chrispeels, Burke, Johnson e Daly (2008), Souba (2009), Di Schiena, Letens, van Aken e Farris (2013) e Kramer (2016)	“Modelos mentais são assunções profundamente enraizadas, generalizações ou até mesmo figuras ou imagens que influenciam como nós compreendemos o mundo e como nós agimos” (Senge, 1990, p. 8)	Explicar o estado
Marks <i>et al.</i> (2000)	“[...] estruturas organizadas de conhecimento que permitem indivíduos a compreender e formar expectativas sobre como um sistema opera” (Marks <i>et al.</i> , 2000, p. 973).	Descrever a forma e o propósito, explicar a função e o estado e prever o estado
Strange e Mumford (2005) e Hunter <i>et al.</i> (2009)	“Modelos mentais são representações conceituais usadas tanto para compreender as operações sistêmicas e guiar ações dentro desse sistema [...] essas representações conceituais especificam conceitos-chave causais e prováveis resultados de várias ações causais em uma estrutura integrada que conecta diferentes causas a objetivos e resultados” (Strange & Mumford, 2000, p.122).	Explicar a forma e o estado e prever o estado
Ruff e Shoho (2005)	“[...] sistemas dinâmicos de memória desenvolvidos pelos ciclos de aquisição prévios de ideias, atividades ou papéis específicos” (Ruff & Shoho, 2005, p. 455).	Descrever a forma
Johnson (2008)	“Modelos mentais são as nossas naturais representações cognitivas da realidade, ou modos pelos quais a realidade é codificada em nosso entendimento dela. À medida que nós experimentamos novos fenômenos, nós reunimos informações em um modelo mental que constitui uma representação simplificada desse fenômeno. Esse modelo se torna, então, base para nossas percepções, análises, entendimentos e comportamento em relação ao objeto em questão. É a partir dos nossos modelos mentais que nós fazemos sentido do ambiente. Ou seja, nós pensamos e agimos através de nossos modelos mentais” (Johnson, 2008, p. 86).	Descrever a forma e o propósito, explicar a função e o estado e prever o estado
Solansky, Duchon, Plowman e Martínez (2008)	Estruturas de conhecimento que as pessoas possuem “[...] que as permitem formar explicações precisas e expectativas a respeito da tarefa e, desse modo, a coordenar as suas ações e adaptar seu comportamento às necessidades da tarefa e dos demais atores e níveis dentro do sistema” (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993, p. 228).	Descrever a forma, explicar a função e o estado e prever o estado
Marcy e Mumford (2010)	“[...] representações cognitivas abstratas de uma situação particular que as pessoas aplicam no raciocínio [...] Os modelos mentais contêm conceitos-base e/ou eventos considerados importantes para a pessoa, assim como informação condicional conectando esses conceitos e eventos” (Marcy & Mumford, 2010, p. 3)	Descrever a forma, explicar a função e o estado e prever o estado
Reuveni e Vashdi (2015)	“[...] representações psicológicas que permitem que as pessoas descrevam, expliquem, entendam e antecipem eventos e fenômenos do seu ambiente” (Reuveni & Vashdi, 2015, p. 2).	Descrever a forma e o propósito, explicar a função e o estado e prever o estado

Mumford, Todd, Higs e McIntosh (2017)	<p>“[...] no mínimo, descrevem as causas-chave, ações e conexões de objetivos observados entre certas classes de eventos de casos [...] Modelos mentais, todavia, diferem de casos, pois representam abstrações de múltiplos atributos-chave de casos. Estas abstrações da experiência são notáveis porque elas provêm as pessoas com uma base para fazer inferências, quando elas são confrontadas com eventos complexos, novos, o tipo [de eventos] que são geralmente apresentados aos líderes [...] Não apenas os modelos mentais permitem que inferências sejam construídas quando as pessoas são confrontadas com novos eventos, modelos mentais provêm uma estrutura organizadora para casos, com os casos sendo ativados não apenas baseados no diagnóstico (<i>bottom-up</i>), mas também baseadas na sua tipicidade em respeito ao modelo mental que a pessoa construiu (<i>top-down</i>)”</p> <p style="text-align: center;">(Mumford <i>et al.</i>, p. 26-27)</p>	<p>Descrever a forma e o propósito, explicar a função e o estado e prever o estado</p>
---------------------------------------	---	--

Fonte: A autora (2021).

Marks *et al.* (2000) e Solansky (2008) propõem definições similares, entendendo MM como estruturas de conhecimento que permitem aos indivíduos compreender e formar expectativas ou explicações a respeito de um determinado sistema, coordenando as suas ações e adaptando o seu comportamento às necessidades da tarefa e dos demais indivíduos que integram esse sistema. Essa definição se aproxima da definição de Strange e Mumford (2000), que foi utilizada por esses mesmos autores em seu artigo de 2005 e também por Hunter, Bedell-Avers e Mumford (2009), e também da definição de Johnson (2008).

Ruff e Shoho (2005), por sua vez, definem MM como sistemas dinâmicos de memória, que são desenvolvidos pelos ciclos de aquisição prévios de ideias, atividades ou papéis específicos, que impactam na ação futura de um indivíduo.

Marcy e Mumford (2010) apresentam um conceito que fica entre as propostas de Ruff e Shoho (2005) e dos demais autores apresentados (excetuado Senge), concebendo MM como representações cognitivas abstratas de uma situação particular aplicadas no raciocínio, contendo conceitos ou eventos passados que são considerados importantes para a pessoa, o que nos remete à noção de memória, assim como informações condicionais que condicionam essas ideias e eventos. Essas representações servem de base para a ação presente e futura.

Reuveni e Vashdi (2015), por sua vez, apresentaram seu conceito com base em Rouse e Morris (1986), destacando os papéis descritivo, explicativo e preditivo dos MM.

Mumford *et al.* (2017) constroem sua definição a partir de uma comparação entre MM e casos. Os autores destacam que o conhecimento baseado em casos não é apenas armazenado e rememorado pela pessoa, quando diagnósticos são elaborados, as pessoas trabalham ou refletem sobre as experiências embutidas no conhecimento baseado nos casos, em um processo

que a permite construir modelos mentais, que descrevem as causas-chave, as ações e as ligações com objetivos verificadas em um grupo de eventos.

Um caso, nessa linha, poderia ser visto como um modelo mental simples ou primitivo, enquanto os modelos mentais envolvem não somente a descrição de uma certa relação de eventos, mas também habilitam a pessoa a traçar expectativas futuras, eles representam abstrações dos atributos-chave de casos.

A última coluna da tabela 1 representa a análise dos conceitos de MM identificados nos artigos selecionados para a revisão a partir do modelo de Rouse e Morris. Comparando-se os diferentes conceitos, verifica-se que as definições propostas por Marks *et al.* (2000), Johnson (2008), Reuveni e Vashdi (2015) e Mumford *et al.* (2017) são as mais completas dentre os artigos revisados, pois elas são as únicas que contemplam dentro de si as funções dos MM de descrição do propósito e da forma, explicação da função e do estado e predição dos estados futuros.

Dentre as definições encontradas na literatura, adota-se as propostas de Marks *et al.* (2000), que definem MM como as estruturas organizadas de conhecimento que permitem indivíduos a compreender e formar expectativas sobre o funcionamento de um sistema, pois tal definição dá suporte à investigação dos MM sobre a liderança dos líderes. Adota-se, de maneira complementar a definição de Mumford *et al.* (2017), pois engloba basicamente os mesmos elementos e também permite trabalhar com os MM sobre a liderança dos líderes.

Considerando-se que a liderança é uma espécie de sistema, que envolve dentro de si as relações entre líderes e liderados, podemos afirmar que os líderes possuem um determinado MM sobre o que é a liderança, modelo que pode apresentar quais são as estruturas de conhecimento que os líderes possuem a respeito do seu próprio papel como líderes, a respeito do papel dos liderados e também sobre a forma como há a relação entre líderes e liderados (Vaagaasar *et al.*, 2019).

2.2.5 Distinção entre modelo mental e *mindset*

Definido modelo mental, antes de seguir para analisar as diferentes formas de investigação sobre modelos mentais e liderança, farei uma breve distinção entre os conceitos de modelo mental e de *mindset*, que se tornou bastante popular no meio empresarial, especialmente após a publicação de Dweck (2017).

Conforme Dweck (2017) o *mindset*, que pode ser traduzido livremente como configuração mental, envolve a opinião que uma pessoa adota a respeito de si mesma, sendo que existem dois *mindsets* de acordo com a autora, o *mindset* fixo, está relacionado à crença de que as qualidades pessoais são imutáveis e o *mindset de crescimento*, baseado na crença de que o indivíduo é capaz de cultivar suas qualidades básicas, a partir de um esforço próprio.

Gosling e Mintzberg (2009) também utilizam o conceito de *mindset*, mas em um sentido um pouco distinto de Dweck (2017). Os autores propõem cinco *mindsets* da mente empresarial, entendidos como cinco formas pelas quais os gerentes interpretam e lidam com o mundo em sua volta. Cada um destes *mindsets* possui um conteúdo principal ou alvo, de forma que os cinco *mindsets* são os seguintes: a) reflexivo: relacionado à autogestão; b) analítico: relacionado à gestão da organização; c) global ou mundial (*worldly*): relacionado à gestão do contexto; d) colaborativo: relacionado à gestão das relações; e) ação: relacionado com a gestão da mudança. Os autores posteriormente estruturam um programa de desenvolvimento de líderes baseado nestes cinco *mindsets* (Gosling & Mintzberg, 2009).⁷

Verifica-se, a partir destas definições, que *mindset* e modelo mental são constructos distintos e não relacionados entre si. Enquanto o MM está relacionado às estruturas organizadas de conhecimento que permitem a um indivíduo compreender e formar expectativas sobre o funcionamento de um sistema (Marks *et al.*, 2000), o *mindset* está relacionado à autopercepção individual, que pode servir de caminho para a abertura à mudança ou à fixidez ao longo do tempo (Dweck, 2017) ou às diferentes perspectivas ou mentalidades do líder ou de um gestor (Gosling & Mintzberg, 2009).

Vale destacar que ainda assim existem estudos que fazem uso do termo *mindset* como um sinônimo de modelo mental, como é o caso de Kramer (2006) e de Knippenberg, van Ginkel e Homan (2017). Kramer define *mindset* como a visão de mundo, o modelo mental, ou o conjunto de crenças e suposições que são assumidas por uma pessoa sobre si mesma e sobre as organizações e que é utilizada para enfrentar os desafios organizacionais. Embora este autor faça menção ao conceito de *mindset*, ele baseia o seu ensaio no conceito de modelos mentais, de acordo com a proposta de Senge (1990).

Knippeberg *et al.* (2017), por outro lado, investigam o conceito de *mindsets* da diferença, como uma integração e extensão das teorias da diversidade com as pesquisas sobre modelos mentais compartilhados. Vale destacar que embora os autores façam menção ao

⁷ Sobre o programa de desenvolvimento do International Masters Program for Managers (IMPM), ver Esper (2015).

conceito de *mindset* e façam o uso repetido deste constructo em toda sua pesquisa, as referências da pesquisa são todas elas baseadas nos estudos sobre modelos mentais compartilhados ou da equipe (MME), não são estudos sobre *mindset*.

Desta forma, para os fins desta pesquisa entendo que modelo mental e *mindset* são constructos distintos e que não se confundem um com o outro, embora alguns autores tenham utilizado ambos os conceitos de maneira indistinta. Esta pesquisa investiga especificamente os modelos mentais, de acordo com a definição apresentada na seção anterior.

A seguir, analisarei os resultados da revisão da literatura, referentes à pesquisa sobre modelos mentais e liderança.

2.3 AS QUATRO VERTENTES DA PESQUISA SOBRE MM E LÍDERES

Os resultados da revisão da literatura apontam para quatro diferentes linhas de pesquisa sobre a relação entre MM e líderes:

- a) Estudos sobre MM a partir da definição proposta por Senge (1990);
- b) Pesquisas que investigam como os líderes influem no Modelo Mental da Equipe (MME) dos seus liderados;
- c) Pesquisas sobre a influência dos MM dos líderes no modo como eles agem e como eles definem uma visão sobre o futuro;
- d) Pesquisas que relacionam os MM com o desenvolvimento de líderes.

A seguir cada um desses grupos de pesquisas será apresentado separadamente.

2.3.1 A relação entre MM e líderes na construção de organizações de aprendizagem

Os primeiros artigos publicados sobre modelos mentais dos líderes se basearam ou se assemelham às propostas de Senge (1990, 1992), sobre as organizações de aprendizagem (*learning organisations*). Para Senge (1990), os modelos mentais fazem parte das cinco disciplinas necessárias para a construção das organizações de aprendizagem, ao lado da visão

sistêmica, da maestria pessoal, da construção de uma visão compartilhada e da aprendizagem das equipes.⁸

Senge (1990, p. 17) define modelos mentais como “[...] ideias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes”. De acordo com ele, um líder precisa conhecer seus próprios modelos mentais e desenvolvê-los, antes de promover mudanças nas suas organizações para torná-las organizações de aprendizagem.

A abordagem de Senge (1990) se caracteriza por um enfoque prescritivo. O autor propõe um conjunto de recomendações para os líderes e para as organizações baseada nas experiências de empresas de consultoria e nas práticas adotadas por grandes companhias internacionais. Os casos são utilizados como referências sobre como uma organização aprende, e como os líderes podem promover ou impedir esses processos (Angeloni & Steil, 2011).⁹

Os estudos selecionados para a revisão que compõem este primeiro grupo fazem uso da definição de MM proposta por Senge (1990, 1992), ou elaboram estudos valendo-se do mesmo estilo argumentativo de Senge. Tais publicações, em sua maioria, se restringem à formulação de proposições teóricas ou recomendações práticas sobre a importância do conhecimento sobre MM pelos líderes. As tabelas 1 (pesquisas teóricas) e 2 (pesquisas empíricas) resumizam os estudos desse grupo e apresentam os objetivos e as formas como os autores relacionam MM e liderança.

Tabela 2 – Artigos teóricos sobre MM baseados no pensamento de Senge

Autores	Objetivo	Relação entre MM e líder
Caldwell, Bischoff & Karri (2002)	Propor um modelo que examina como quatro tipos de líderes veem a realidade e suas percepções, modelo que serviria de base para um líder servidor eficaz.	O modelo dos quatro árbitros (<i>umpires</i>) indica a importância das percepções dos líderes sobre seus MM. Para serem éticos, os líderes devem se aproximar do quarto árbitro do modelo - o facilitador idealista.
Shelton e Darling (2003)	Explorar a relação entre como as pessoas foram ensinadas a pensar, seus paradigmas ou MM e como esses MM inibem ou facilitam a aprendizagem	Os MM condicionam a forma como os líderes pensam e agem nas organizações. O artigo propõe

⁸ Em *A quinta disciplina* Senge (1990) defende que estas cinco “disciplinas” arroladas acima são fundamentais nas organizações atuais, para que estas possam se tornar organizações “que aprendem”, estando aptas a continuamente inovar e de se renovar.

⁹ Vale destacar que o conceito de organizações de aprendizagem não é sinônimo de aprendizagem organizacional (AO). Enquanto as organizações de aprendizagem têm um enfoque prescritivo, a aprendizagem organizacional é descritiva. Ao invés de afirmar como uma organização *deve* aprender, a aprendizagem organizacional procura investigar *como* uma organização aprende (Angeloni & Steil, 2011; Edmondson & Moingeon, 1998; Adriano & Steil, 2020). Assim, organizações de aprendizagem e AO podem ser considerados como abordagens diferentes para a pesquisa sobre a aprendizagem nas organizações (Örtenblad, 2002, 2018).

Autores	Objetivo	Relação entre MM e líder
	organizacional. Revisar as limitações do pensamento mecânico e introduzir sete habilidades “quânticas” para os líderes usarem-nas para investigar, testar e melhorar seus MM e seus comportamentos rotineiros.	habilidades “quânticas” que favoreceriam os líderes na mudança de seus próprios MM, para assim promover as organizações de aprendizagem.
Ritchie-Dunham e Puente (2008)	Apresentar cinco questões que podem auxiliar os líderes a identificar os <i>gaps</i> nos seus modelos mentais das suas organizações.	Líderes adquirem clareza estratégica à medida que identificam e corrigem <i>gaps</i> nos seus MM. A clareza estratégica é a correspondência do MM do líder com a realidade.
Souba (2009)	Discutir a importância da mudança dos MM dos líderes para a mudança organizacional.	Quando os líderes alteram seus MM eles alteram a sua forma de liderar e, assim, promovem alterações nas suas organizações.

Fonte: A autora (2021).

Este grupo é constituído por trabalhos mais heterogêneos do que os demais. Assim, para melhor caracterizar seus principais resultados o grupo foi dividido em quatro tipos de acordo com os objetivos de pesquisa:

- a) Defende que os líderes promovem mudanças em seus próprios MM e nos MM dos seus liderados, impactando nas organizações (Altman & Iles, 1998; Hult & Nichols, 1999; Shelton & Darling, 2003; Souba, 2009);
- b) Discute a importância de os líderes conhecerem seus MM e a relevância desse conhecimento para o seu desempenho (Ellinger & Bostrom, 2002; Caldwell, Bischoff & Karri, 2002; Linn, Sherman, & Gill, 2007; Ritchie-Dunham & Puente, 2008);
- c) Demonstra que a construção de um MM de equipe pode ser importante para que os líderes alcancem seus objetivos (Chrispeels, Burke, Johnson, & Daly, 2008);
- d) Identifica fatores que influem nos MM dos líderes, como o estilo de liderança adotado (transformacional, transacional ou passivo) (Di Schiena, Letens, van Aken, & Farris, 2013).

Tabela 3 – Artigos empíricos sobre MM baseados no pensamento de Senge

Autores	Objetivo	Estratégia	Relação entre MM e líder
Altman e Iles (1998)	Discutir o papel da liderança no processo de criação do conhecimento e do desenvolvimento de líderes e das equipes para a construção de organizações de aprendizagem.	Quali	A atuação dos líderes e o trabalho em equipe promovem a transformação dos MM e da visão compartilhada, promovendo-se a aprendizagem na organização.
Hult e Nichols (1999)	Examinar o papel da orientação da equipe em um processo de aquisição de uma companhia multinacional.	Quanti	A atuação de líderes transformacionais e os MM dos membros da equipe influem na orientação da equipe.

Autores	Objetivo	Estratégia	Relação entre MM e líder
Ellinger e Bostrom (2002)	Examinar os múltiplos meios pelos quais os gestores veem a si mesmos como facilitadores da aprendizagem dos liderados em organizações de aprendizagem.	Quali	O modo como os gestores veem a si mesmos, veem seus papéis e as crenças que eles têm de seus liderados e do processo de aprendizagem são influenciados pelas suas crenças e pelos seus MM.
Linn <i>et al.</i> (2007)	Explorar como futuros líderes educacionais constroem significados sobre a direção através de metáforas.	Quali	Líderes têm MM que determinam seu comportamento e expectativas, as quais, modelam e dirigem as respostas organizacionais.
Chrispeels <i>et al.</i> (2008)	Explorar os MM iniciais e evoluídos de professores membros de equipe, diretores e administradores, com relação às tarefas de equipes submetidas a um processo de desenvolvimento profissional.	Quali	Os professores e diretores começam a desenvolver um MM compartilhado das tarefas à medida que eles dialogam, trabalham em conjunto e compartilham experiências. A liderança e MM alinhados auxiliam no atingimento dos objetivos.
Di Schiena <i>et al.</i> (2013)	Oferecer um estudo exploratório preliminar do papel da liderança dentro de unidades militares instaladas em países estrangeiros.	Quanti	Os MM são afetados pelos componentes da liderança transformacional (em especial pela motivação inspiradora) e pela uma liderança transacional. Essa relação não foi verificada com a liderança passiva (<i>laissez-faire</i>)

Fonte: A autora (2021).

A seguir discutiremos brevemente as publicações em cada um desses subgrupos.

2.3.1.1 Impactos da mudança dos MM nos resultados organizacionais

Os artigos do primeiro grupo procuraram defender que a mudança dos MM de líderes e liderados impacta nos resultados organizacionais. Altman e Iles (1998), nesse sentido, procuraram discutir o papel da liderança no processo de criação do conhecimento, destacando o desenvolvimento de líderes e das equipes como aspectos-chave para a construção de organizações de aprendizagem. Os autores propõem que a atuação dos líderes e o trabalho em equipe promovem a transformação dos MM e da visão compartilhada, promovendo-se, dessa forma, a aprendizagem na organização. Estas propostas foram ilustradas a partir do caso de uma organização britânica. Destaca-se que os autores não explicaram os critérios para a escolha da organização pesquisada, ou mesmo quais foram os instrumentos utilizados para analisar a organização e verificar o processo de desenvolvimento dos líderes e das equipes.

Hult e Nichols (1999) propuseram e testaram um modelo de orientação das equipes nos setores de compras de uma organização multinacional que integrava o *ranking* da Fortune 500 à época da pesquisa. Os autores realizaram um *survey* com uma amostra de 15 líderes e 346 liderados. De acordo com os resultados da pesquisa, a atuação de líderes transformacionais¹⁰ e o MM dos membros influenciam na orientação da equipe.

Souba (2009), por sua vez, defende em seu trabalho a importância dos líderes se tornarem conscientes e alterarem seus MM, para que assim eles possam alterar e atualizar a sua forma de liderar, promovendo dessa maneira modificações nas suas organizações. O autor destaca que os modelos mentais dos líderes servem como uma espécie de teoria implícita da liderança, ou seja, eles representam um modo como o líder concebe o que é liderar e como se deve lidar com os liderados. O caminho para a mudança organizacional, de acordo com o autor, se encontra na mudança dos MM e dos padrões de pensamento.

Embora Souba (2009) não tenha baseado seu conceito de MM em Senge (1990)¹¹, o conceito adotado pelo autor é bastante próximo. Além disso, as implicações do trabalho do autor são praticamente as mesmas das propostas vinculadas a Senge: líderes necessitam conhecer e modificar seus MM, pois esta é a chave para eles transformarem suas organizações.

Shelton e Darling (2003) procuraram explorar como os MM individuais inibem ou facilitam o processo pelo qual as organizações se tornarão organizações de aprendizagem. Os autores apresentam, também, sete habilidades chamadas por eles de “quânticas”, para serem usadas no processo de investigação dos MM pelos líderes, valendo-se como fundamento das propostas da construção de organizações “quânticas”, que abandonariam o paradigma da lógica da ciência newtoniana, para assumir formas de pensamento complexo dentro das organizações.

2.3.1.2 Impactos no desempenho do líder

¹⁰ Liderança transformacional é uma abordagem que foca na capacidade dos líderes de influenciar mudanças nas atitudes e pensamentos dos membros da organização, criando comprometimento dessas pessoas à missão, aos objetivos e às estratégias. Quatro características são atribuídas ao líder transformacional: a) influência idealizada ou carisma, que significa que o líder possui uma clara visão e senso de propósito; b) consideração individual - o líder presta atenção às necessidades individuais de cada um de seus liderados; c) estímulo intelectual - líderes devem ativamente solicitar de seus liderados novas ideias e novos meios de fazer as coisas; d) motivação inspiradora - líderes transformacionais inspiram seu pessoal, geram entusiasmo, para que esses possam agir (Adriano, 2015; Bass, 1985; Bass & Avolio; 1990).

¹¹ Souba (1990) alinha-se à definição de Craik (1943), que entende MM como os constructos mentais que são modelos de pequena escala da realidade, que são usados para antecipar eventos, raciocinar, e dar explicações.

No segundo grupo de artigos que pesquisaram MM sob a perspectiva das organizações de aprendizagem destacam-se os trabalhos que procuraram demonstrar a importância dos líderes tomarem conhecimento dos seus próprios MM e os reflexos do conhecimento dos MM no seu desempenho e no desempenho das equipes.

Ellinger e Bostrom (2002), nesse sentido, se propuseram a examinar os múltiplos meios pelos quais os gestores veem a si mesmos como facilitadores da aprendizagem dos liderados em organizações de aprendizagem. Os autores elaboraram uma pesquisa qualitativa, a partir da técnica do incidente crítico, entrevistando 12 gestores de quatro organizações diferentes. De acordo com os resultados do estudo, os líderes percebem que possuem o papel de facilitar o aprendizado dos seus liderados. Para os autores os MM influem no modo os líderes entrevistados veem a si mesmos, seus papéis e as crenças que eles têm nos seus liderados e no processo de aprendizagem.

Linn, Sherman e Gill (2007) apresentaram resultados semelhantes. Os autores analisaram as metáforas descritas por 41 estudantes, considerados futuros líderes educacionais, sobre si mesmos. De acordo com os autores: “[...] os líderes têm modelos mentais que determinam seu comportamento e expectativas, as quais, então, modelam e dirigem as respostas organizacionais diretas” (p. 169).

Caldwell, Bischoff e Karri (2002) propõem um modelo que descreve quatro tipos distintos de formas de se ver a realidade e de se atuar como um líder. O autor relaciona este modelo com as propostas de Schein (1997) e de Senge (1990), a respeito dos cinco tipos de crenças (sobre si mesmo, sobre os outros, sobre o passado, o presente e o futuro) para prever como os líderes baseados em cada um dos tipos do modelo se comportam. Inspirado em um modelo de liderança ética, os autores indicam qual seria o MM de um líder servidor.

Já o artigo de Ritchie-Dunham e Puente (2008) tem por objetivo apresentar cinco aspectos que, segundo os autores, permitem que os líderes identifiquem os hiatos existentes em seus modelos mentais. Os aspectos são a reflexão sobre: a) os objetivos da organização; b) os recursos disponíveis; c) as ações que são necessárias; d) a estrutura organizacional (ligação entre objetivos, recursos e ações); e) as pessoas da organização. De acordo com os autores, os líderes adquirem clareza estratégica à medida que identificam e corrigem *gaps* nos seus MM, entendendo-se clareza estratégica¹² como a correspondência do MM do líder com realidade.

¹² Como veremos a seguir, a literatura sobre MM geralmente usa o constructo precisão do MM para definir esta correspondência do MM do líder com a realidade (Klimoski & Mohammed, 1994).

2.3.1.3 A mudança dos MM e sua relação com o desempenho do líder

No terceiro grupo de publicações baseadas no conceito de MM de Senge (1990) destaca-se a pesquisa de Chrispeels *et al.* (2008), que investigou o processo de mudança dos MM de líderes escolares e de membros da equipe docente que foram submetidos a um processo de desenvolvimento profissional. Os autores elaboraram um estudo de caso qualitativo, fazendo uso de entrevistas, questionários, grupos focais, da observação e análise documental, para acompanhar o processo de mudança dos membros da equipe escolar.

De acordo com os autores, os líderes escolares e os membros do corpo docente começam a construir um modelo mental compartilhado à medida que eles se envolvem mediante o diálogo, trabalho colaborativo e experiências compartilhadas (Chrispeels *et al.*, 2008).

Como se verá a seguir, este trabalho se aproxima do segundo grupo de pesquisas sobre os MM dos líderes, que envolve os estudos pautados no modelo mental de equipe (MME), no entanto, o fundamento teórico utilizado foi a obra de Senge (1990), razão pela qual o artigo foi classificado neste grupo.

2.3.1.4 Fatores que influem no MM do líder

Schiena *et al.* (2013) elaboraram um estudo diferente dos demais apresentados até aqui. Os autores investigaram em que medida o estilo de liderança (transformacional, transacional ou passivo) influi nos MM. Os autores fizeram isso a partir de uma *survey* aplicada em unidades militares belgas, que foram consideradas organizações de aprendizagem pelos autores.

Os autores se pautaram no modelo da liderança *full range*¹³ e avaliaram os impactos de cada um desses estilos nas características das unidades como organizações de aprendizagem, incluído dentro dessas características os MM dos líderes e liderados. De acordo com os resultados da pesquisa foi encontrada uma relação estatisticamente significativa entre os MM e a liderança transformacional e transacional. Esta relação não foi encontrada com a liderança passiva.

¹³ Esse modelo proposto por Bass e Avolio (1997) integra dentro dele três estilos de liderança: transformacional, transacional e passiva (*laissez-faire*). A liderança transformacional é definida nos mesmos termos já apresentados por Bass (1985) (v. nota 9), enquanto a liderança transacional concebe a relação de liderança como trocas que são estabelecidas entre líderes e liderados, os primeiros dão algum tipo de vantagem, que pode ser até mesmo maior voz no processo decisório, em troca de maiores níveis de dedicação dos liderados. Líderes passivos são definidos como aqueles que se abstêm de definir aspectos comuns, de alinhar as expectativas e de definir os objetivos aos liderados. Esse último estilo pode ser compreendido como uma não-liderança.

2.3.1.5 Avaliação dos trabalhos baseados em Senge

A análise das pesquisas do primeiro grupo mostra que estes trabalhos têm o mérito de introduzir o debate sobre MM dos líderes, visto que os trabalhos mais antigos incluídos na revisão fazem parte, em sua maioria, deste grupo.

Estes estudos apontam tanto para a importância de os líderes tomarem conhecimento e problematizarem seus MM atuais. Com isso, eles podem fazer uma análise mais precisa da realidade e aperfeiçoar a tomada de decisão. Estes trabalhos também reconhecem que os MM podem ser um importante aspecto que contribui para explicar como se estabelece uma relação de liderança e como essa relação pode funcionar bem ou não nas organizações.

As pesquisas desse grupo tendem a adotar uma linguagem e uma estrutura mais voltadas aos praticantes (*practioners*), de modo que os trabalhos se pautaram mais nas experiências pessoais e de consultoria dos seus autores. Neste grupo de artigos, enquanto os estudos teóricos procuram incentivar líderes a conhecerem seus modelos mentais, os estudos empíricos buscam demonstrar a importância do conhecimento dos MM para os líderes e seus impactos nos líderes, nos liderados e nas organizações. Este aspecto reforça a afinidade desse conjunto de autores com as propostas de Senge (1990, 1992), que tece a relação entre os MM e a liderança de forma similar.

Em uma avaliação geral dos artigos que foram classificados nesse primeiro grupo pode-se afirmar que são necessários maiores estudos empíricos destinados a aprofundar o conhecimento sobre os MM dos líderes, seu conteúdo e até mesmo a forma (o modo) pelo qual os líderes podem conhecer seus próprios modelos mentais.

Uma situação distinta foi verificada nos estudos que foram enquadrados nos outros grupos, como veremos a partir da próxima seção, que abordará as pesquisas sobre a forma como os líderes influenciam nos modelos mentais da equipe (MME).

2.3.2 A influência dos líderes nos MME dos liderados

O segundo grupo detém o maior número dentre os artigos revisados, com um total de 22 trabalhos. Os estudos deste grupo estão focados na maneira como os líderes influem nos modelos mentais de equipe (MME) e, a partir deles, nos seus liderados. A suposição de base

desse grupo é que um dos mecanismos utilizados pelos líderes para influenciar seus liderados é por meio dos MME, que são construídos conjuntamente por líderes e liderados.

O conceito-chave para esse segundo grupo é modelo mental de equipe. Ele envolve tanto o entendimento organizado e compartilhado dos membros, quanto a representação do conhecimento acerca dos principais elementos dentro de uma equipe. Dessa forma, os MME são representações mentais compartilhadas pelos membros da equipe, que permitem a eles agir e se antecipar às necessidades futuras da equipe (Klimoski & Mohammed, 1994; Mohammed, Ferzandi, & Hamilton, 2010; Wessling *et al.*, 2016).

Os MME apresentam duas propriedades básicas: a similaridade e a precisão. A similaridade se refere à extensão do conhecimento que é compartilhado na equipe, enquanto a precisão é uma medida qualitativa das representações mentais da equipe, indicando o grau de correspondência da cognição do grupo ao ambiente que esta cognição representa (a realidade do grupo) (Klimoski & Mohammed, 1994; Marks *et al.*, 2000; Randall *et al.*, 2011).

Nas equipes, os MMEs se manifestam em três tipos de trabalhos: a tarefa da equipe ou trabalho voltado à tarefa (*task work*), o trabalho em equipe (*team work*) e ainda o trabalho focado na estratégia (*strategy-focused*). A tarefa da equipe diz respeito à busca pelo alcance de objetivos comuns, envolvendo papéis, responsabilidades e metas etc. O trabalho em equipe envolve as relações interpessoais dos membros que participam da equipe, englobando os requisitos comportamentais como estilos, preferências e competências (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000; Jeffery, Maes & Bratton-Jeffery, 2005; Mohhamed *et al.*, 2010; Wessling *et al.*, 2016). O trabalho focado na estratégia, por sua vez, é relevante para entender o conhecimento estruturado em equipes dirigidas pelo processo de troca de informação (Randall *et al.*, 2011).

Os estudos desse segundo grupo procuraram investigar de que maneira os líderes influem na formação ou na reformulação dos MME e de que maneira a atuação dos líderes impacta (ou não) os MME dos liderados. Em alguns casos, esses estudos extrapolam o escopo de uma equipe. Foram identificadas pesquisas que investigam como os líderes favorecem a constituição de modelos mentais que são compartilhados por múltiplas equipes (Murase, Carter, De Church, & Marks, 2014; Jonassen, 2015).

A maioria dos estudos desse grupo são de natureza empírica e adotam uma abordagem quantitativa. Além dos estudos quantitativos, foram identificados apenas três estudos qualitativos, uma pesquisa baseada em métodos mistos e dois ensaios teóricos. A seguir, os artigos incluídos no segundo grupo serão discutidos, começando pelos artigos teóricos, para

então discutir as pesquisas empíricas baseadas em métodos quantitativos e, por fim, os estudos qualitativos e mistos.

2.3.2.1 Estudos teóricos sobre liderança e MME

Dos estudos teóricos selecionados, dois procuraram conectar as teorias da liderança com outros constructos, como a aprendizagem organizacional (Hannah & Lester, 2009) ou o fenômeno das equipes virtuais (Liao, 2017), enquanto um terceiro encontrou a relação com MME e liderança compartilhada em unidades de tratamento intensivo (Aufegger, Shariq, Bicknell, Asharifian e Darzi, 2019). A tabela 4 representa os artigos teóricos sobre MME.

Tabela 4 – Artigos teóricos e de revisão sobre a influência dos líderes nos MME

Autores	Objetivo	Relação entre MM e líder
Hannah e Lester (2009)	Oferecer uma teoria multinível para a construção e liderança de organizações de aprendizagem.	As intervenções do líder no nível individual se dirigem à mudança dos MM dos liderados. Nos níveis meso e macro, os líderes favorecem MM compatíveis entre os membros da equipe.
Liao (2017)	Propor um modelo teórico da liderança em equipes virtuais, que examine sistematicamente como a liderança funciona nos diferentes níveis das equipes virtuais.	Os líderes influenciam as equipes virtuais nos níveis individual e da equipe. No nível da equipe os MME são um dos mecanismos de influência do líder.
Aufegger <i>et al.</i> (2019)	Revisar publicações sobre a liderança compartilhada em unidades de tratamento intensivo e avaliar em que medida a liderança compartilhada pode contribuir com o tratamento de saúde dos pacientes em estado grave.	A liderança compartilhada entre membros de unidades de tratamento intensivo promove a construção de um MME, que sustenta as relações entre os membros e que é mantido por relações de suporte social entre os membros e por um clima de segurança psicológica.

Fonte: A autora (2021).

No caso dos dois primeiros artigos citados, seus autores procuraram elaborar teorias multiníveis que consideram que, no nível do grupo, é papel do líder promover um MME que favoreça as interações entre os membros. Os MME surgem como uma variável intermediária que promove a conexão entre liderança e o fenômeno estudado por esses autores. A pesquisa também retornou um artigo de revisão que investigou a liderança compartilhada em unidades de tratamento intensivo e que indica os MME como um dos constructos relacionados a esse fenômeno.

Hannah e Lester (2009) propõem um modelo para tornar as organizações em organizações de aprendizagem, focando no papel dos líderes com condutores desse processo de mudança. Destaca-se que embora os autores façam o uso da categoria organizações de

aprendizagem, o estudo foi elaborado pautado nas pesquisas sobre aprendizagem organizacional. Inclusive o conceito de MM utilizado pelos autores não é o de Senge (1990), eles seguem as propostas de Klimoski e Mohammed (1994) e dos demais autores que seguem essa linha.

Hannah e Lester (2009) propõem um modelo multinível de atuação dos líderes no sentido da transformação das suas organizações, pautada em grande parte na mudança dos MM constituídos. Segundo os autores, no nível individual os líderes favorecem a aprendizagem individual e o envolvimento das pessoas em experiências desenvolvimentais, favorecendo a disponibilidade dos liderados para a aprendizagem e seu aprendizado a partir das experiências.

No nível intermediário, os líderes promovem o desenvolvimento de um MME em conjunto com redes de conhecimento compartilhadas, enquanto que no nível macro os líderes incentivam os conhecimentos que favorecem a construção de uma cognição compartilhada e desestimulam os que não o fazem, assim como promovem a codificação dos processos de mudança nas estruturas organizacionais (Hannah & Lester, 2009).

Desse modo, no modelo proposto os líderes são efetivos protagonistas na promoção da construção de um MME que seja favorável aos princípios das organizações de aprendizagem que forem adotados por uma determinada organização (Hannah & Lester, 2009).

Liao (2017), por sua vez, investiga a liderança em equipes virtuais e propõe um modelo teórico sobre como a liderança funciona nos diferentes níveis desse tipo de equipe. No modelo proposto os líderes atuam nos níveis individual e da equipe, com comportamentos voltados às tarefas ou às relações. No nível da equipe um dos mecanismos destacados é a construção de um MME favorável às interações entre os membros e à troca de experiências entre os participantes, em conjunto com a promoção da colaboração virtual, da confiança entre os membros, a resolução de conflitos entre membros e a construção da liderança compartilhada.

Liao (2017) destaca que a função da liderança de influir nos MME é particularmente relevante para a construção e para a eficácia de equipes virtuais. Nelas os modelos mentais voltados à tarefa e ao trabalho em equipe são especialmente críticos, tendo em vista os desafios decorrentes do fato de que os membros da equipe não compartilham o mesmo espaço de trabalho, muitos inclusive podem interagir de diferentes regiões de um mesmo país ou de outros países. Dessa forma, para o autor um dos papéis de um líder de equipe virtual é promover um MME que seja favorável ao compartilhamento do conhecimento e às interações entre os membros.

Aufegger *et al.* (2019) revisaram as publicações sobre liderança compartilhada em unidades de tratamento intensivo. Em sua revisão os autores verificaram estudos que apontam para a relevância dos MME para os profissionais que trabalham nesse tipo de ambiente, estando relacionados com comportamentos como a troca de informação entre os membros para interpretar desafios (entendimento), com a responsabilidade compartilhada entre os membros, que permite o compartilhamento da liderança e com a coordenação dos trabalhos dos membros da equipe.

Os autores concluem que os resultados obtidos no ambiente investigado são próximos daqueles obtidos por pesquisas sobre liderança compartilhada em outros ambientes. Além disso, eles destacam que a liderança compartilhada desenvolve, modela e mantém um ambiente de equipe que possui um MME, que é mantido por um mecanismo de suporte social entre os membros da equipe e uma consciência situacional compartilhada, assim como, pela segurança psicológica para se sentir empoderado para se manifestar perante o grupo (Aufegger *et al.*, 2019).

2.3.2.2 Estudos empíricos quantitativos sobre liderança e MME

Os 18 artigos quantitativos seguem três linhas de pesquisa identificadas: a) explicar como os líderes influem nos MME; b) demonstrar em que medida os MME influem na eficácia da equipe; c) investigar a relação dos MME com outra variável da equipe, ou o papel intermediário dos MME entre duas variáveis relacionadas à liderança de equipes. As tabelas 5, 6 e 7 representam os artigos que desenvolveram estudos empíricos sob um *design* quantitativo, de acordo com as linhas de pesquisa verificadas.

Tabela 5 – Artigos de pesquisa quantitativa focados nos impactos do líder nos MME

Autores	Objetivo	Relação entre MM e líder
Marks <i>et al.</i> (2000)	Investigar como a comunicação dos líderes e o treinamento para a interação da equipe influem nas estruturas cognitivas relacionadas com o desempenho eficaz em ambientes rotineiros e novos.	A comunicação dos líderes e o treinamento para a interação da equipe impactam nos MME, melhorando o processo comunicativo e os resultados da equipe na execução de tarefas rotineiras e novas e, também, melhorando a flexibilidade dos MM dos liderados.
Solansky, Duchon, Plowman e Martínez (2008)	Investigar se uma organização sem fins lucrativos apresenta melhores resultados financeiros a partir dos MME da tarefa e dos objetivos da organização.	Líderes necessitam ter um entendimento compartilhado sobre as tarefas, processos e objetivos com os demais membros da equipe. Os entendimentos compartilhados dão suporte à coerência no grupo, auxiliando líderes a guiar os comportamentos dos demais.

Autores	Objetivo	Relação entre MM e líder
Randall <i>et al.</i> (2011)	Testar um modelo de liderança que motive o processamento coletivo da informação e a adaptação estratégica.	A liderança influencia no processamento coletivo da informação e na adaptação estratégica a partir da construção de significados (<i>sensegiving</i>) e da composição da equipe. A construção de significados promove o surgimento do MME, o coletivismo psicológico e a troca das informações. Os MME e a troca das informações permitiram a adaptação estratégica.
Van Ginkel e Knippenberg (2012)	Examinar como os líderes desenvolvem entendimentos compartilhados e adaptados às tarefas em grupos.	As representações dos líderes das tarefas influenciam no grau de encorajamento dos líderes para que os membros reflitam sobre a informação ou busquem uma base comum, influenciando nas representações das tarefas.
McIntyre e Foti (2013)	Esclarecer o papel da liderança compartilhada em equipes autodirigidas, considerando o seu impacto nos MME e o impacto de ambas no desempenho da equipe.	A liderança compartilhada impacta positivamente tanto na precisão do MME, quanto no desempenho dela, quando as percepções sobre a liderança são coordenadas entre os líderes da equipe.
Willems (2016a)	Investigar como as interações entre líderes de organizações sem fins lucrativos explicam as percepções compartilhadas da eficácia organizacional.	Em grupos vários níveis de compartilhamento dos MM coexistem, de modo que a qualidade das trocas entre os membros da equipe é uma variável muito importante. Os líderes têm um papel de suporte para a promoção da qualidade das trocas.
Boies e Fiset (2018)	Investigar os mecanismos pelos quais os líderes influenciam nos MME, focado na comunicação intragrupal.	A partir de certos comportamentos (estímulo intelectual e motivação inspiradora) os líderes são capazes de exercer influência tanto na formação, quanto na modificação dos MME. A comunicação do grupo está no cerne dos processos pelos quais os MME emergem.
Dennis e Johnstone (2018)	Examinar como a liderança e o conhecimento dos liderados influenciam nos processos de <i>brainstorming</i> e nos resultados em equipes de auditores.	Os líderes possuem uma maior influência na transformação dos MM dos liderados com menores níveis de conhecimento em comparação aos liderados com conhecimento mais avançado. Dessa forma, a influência dos líderes na construção dos MME depende do nível de conhecimento dos seus liderados.
Ryan, Rizwan, Williams, Benscoter, Cooper e Iliopoulos (2018)	Avaliar a eficácia de um programa piloto de aprimoramento da liderança em situações de reanimação do paciente a partir de um treinamento baseado na simulação.	O treinamento aumenta o nível de conforto dos líderes, para a condução de uma equipe multidisciplinar de reanimação. Esses líderes também foram capazes de construir em menor tempo um MME, que permitiu a cognição coletiva e a ação coordenada dos membros.

Fonte: A autora (2021).

A pesquisa de Marks *et al.* (2000) pode ser considerada um trabalho seminal sobre o tema liderança e MM – ela é amplamente citada pelos demais autores, não somente desse grupo, como também dos demais. Estes autores estão entre os primeiros a identificar a relevância do papel dos líderes na formação e mudança dos MME, assim como destacam os MME como fatores que influenciam nos resultados das equipes e organizações.

Marks *et al.* (2000) investigaram como a comunicação dos líderes e o treinamento para a interação da equipe influem nas estruturas de conhecimento dos liderados. Foi considerado o

desempenho desses liderados na execução de tarefas tanto rotineiras quanto novas. O estudo foi uma pesquisa quase-experimental com 37 alunos de graduação de uma grande universidade norte-americana, que formaram três grupos que foram submetidos a testes de simulação.

Os resultados da pesquisa apontaram para a influência da comunicação dos líderes e do treinamento para melhor interação entre os membros das equipes no desenvolvimento de MME mais similares e precisos, isso foi verificado tanto na execução de tarefas rotineiras, quanto na execução de tarefas novas. Os resultados do estudo destacam também a influência da comunicação dos líderes e do treinamento para a flexibilidade dos MM individuais dos liderados. Assim, as equipes mais eficazes foram capazes de ajustar seus MM individuais de maneira mais precisa quando tiveram de ingressar em novos ambientes (Marks *et al.*, 2000).

Na esteira de Marks *et al.* (2000) foram identificados outros trabalhos que procuraram demonstrar a influência dos líderes sobre os MME, todos representados na tabela 5. Solansky *et al.* (2008) demonstraram que se as equipes formadas por trabalhadores voluntários e remunerados de organizações sem fins lucrativos têm um modelo mental da tarefa compartilhado, estas equipes manifestam um melhor desempenho financeiro.

Randall *et al.* (2011) acrescentam à literatura uma terceira espécie de MME, além do modelo da tarefa e da equipe, chamado pelos autores de modelo mental focado na estratégia e que é relevante para equipes cujas relações são baseadas principalmente na troca de informações entre os membros. Além disso, os autores, enfatizam que o processo de construção de significados (*sensegiving*) está conectada à formação e mudança dos MME, promovendo sua precisão e similaridade. O processo de construção de significados fornece uma motivação epistêmica para as equipes, que favorece o aprimoramento dos MME, que por sua vez permitem aos grupos determinar as necessidades que são estratégias e também tomar decisões adaptativas.

Van Ginkel e Knippenberg (2012) investigaram como os líderes influem nos MME a partir das representações compartilhadas sobre as tarefas (MM do trabalho voltado à tarefa). De acordo com os resultados as representações que os líderes possuem sobre as tarefas influenciam no modo como eles encorajam seus liderados a refletirem sobre a informação ou buscarem uma base comum. A partir disso, os líderes influem nas representações das tarefas dos membros do grupo, impactando, portanto, no MME. Isso ficou evidenciado para os autores pelo fato de que os grupos sem líderes não apresentaram os mesmos resultados do que grupos com líderes no estudo (Van Ginkel & Knippenberg, 2012).

O trabalho de McIntyre e Foti (2013) se distingue por investigar especificamente o papel da liderança compartilhada¹⁴ sobre o MM do trabalho em equipe e no desempenho de equipes autogeridas. De acordo com os resultados da pesquisa, a liderança compartilhada impacta positivamente nos MME, tanto do ponto de vista da precisão do MME, quanto do ponto de vista do desempenho.

Willems (2016a) investigou como os MM são compartilhados, com base nas teorias da cognição da equipe e do construcionismo social. De acordo com o autor a qualidade das trocas entre os membros da equipe possui relação com a percepção dos indivíduos e dos grupos da eficiência da organização. Os resultados do estudo apontam para uma relação entre as trocas entre os membros da equipe e os MME. Boas relações entre os membros têm por resultado maior similaridade nos MME e melhor eficiência organizacional. A pesquisa destaca, ainda, que os líderes, por sua vez, têm um papel de suporte para a promoção da qualidade das trocas entre os indivíduos (Willems, 2016a).

Boies e Fiset (2018) verificaram que os líderes ao adotarem certos comportamentos, como o estímulo intelectual e a motivação inspiradora, categorias retiradas da abordagem da liderança transformacional (v. nota 9), são capazes de influenciar a criação e modificação dos MME. De acordo com os autores este processo é mediado pela comunicação do grupo, de maneira que ao influenciar o conteúdo da informação trocada entre os membros da equipe, os líderes influem no tipo de MME que emergirá.

Dennis e Johnstone (2018) complementam os estudos que apontam para a influência do líder nos MME, indicando que esta influência depende do nível de conhecimento dos liderados. Com base em um estudo elaborado em uma grande empresa internacional de auditoria os autores verificaram que a influência dos líderes nos MM é maior em subordinados com menor nível de conhecimento. Isso indica, para os autores, que os liderados com menor nível de conhecimento possuem maior disponibilidade para um aperfeiçoamento em suas representações mentais, do que liderados com maior conhecimento acumulado.

O último estudo identificado nessa primeira linha foi o de Ryan *et al.* (2018), que avaliaram a eficácia de um programa de liderança voltado a situações de reanimação do paciente, baseado em simulação. Os resultados do estudo apontam que o treinamento sugerido

¹⁴ A liderança compartilhada é uma abordagem que surge dos estudos sobre equipes autogeridas (Fitzsimons, James & Denyer, 2011). Ela trabalha sob a perspectiva de equipes em que todos os participantes agem como líderes, compartilhando do processo decisório entre si, assim como as ações necessárias para o alcance dos objetivos perseguidos. Dessa forma, na liderança compartilhada todos membros da equipe agem tanto como líderes, quanto como liderados (Ensley, Hmilieski & Pearce, 2006; Pearce, Manz & Sims, 2008).

umenta o conforto dos líderes para conduzir uma equipe multidisciplinar de reanimação. Mais do que isso, os líderes da pesquisa foram capazes de construir em menor tempo um MME, que permitiu a cognição coletiva e a ação coordenada da equipe.

A segunda linha de pesquisa que identifiquei dirigiu seu foco à relação entre MME e eficácia da equipe, estes estudos estão representados na tabela 6.

Tabela 6 – Artigos de pesquisa quantitativa focados na relação entre MME e a eficácia da equipe

Autores	Objetivo	Relação entre MM e líder
Dionne <i>et al.</i> (2010)	Investigar a importância da liderança na convergência dos modelos mentais e na melhoria do desempenho da equipe.	A liderança participativa (completa conexão entre os membros) promove a convergência dos MM melhor do que a liderança baseada na troca líder-liderado (LMX). A melhoria no desempenho da equipe é promovida por uma liderança participativa quando seus membros possuem conhecimentos heterogêneos e um forte interesse mútuo. Nos demais cenários uma liderança baseada na troca é mais eficaz que uma liderança participativa.
Murase <i>et al.</i> (2014)	Avançar os estudos sobre MM das interações entre múltiplas equipes como um mecanismo que facilita a coordenação entre diversas equipes.	A precisão dos MM dos líderes prediz a coordenação entre equipes, que, por sua vez, prediz o desempenho das múltiplas equipes.
Ayoko e Chua (2014)	Investigar se a liderança é um antecedente da similaridade do MME e demonstrar se a similaridade dos MME pode ter um importante impacto na eficácia da equipe.	Líderes transformacionais promovem e afetam a similaridade dos MME (taskwork e teamwork). A semelhança nos MME, por sua vez, se relaciona positivamente com a eficácia da equipe.
Johnsen, Westli, Espevik, Wisborg e Brattebø (2017)	Investigar se as características dos MME em líderes de equipes estão associadas ao desempenho da equipe e se líderes com maiores características são aqueles com o melhor desempenho.	Os líderes das melhores equipes demonstraram maior compartilhamento de informação, maiores níveis de atualização e de suporte à equipe. O líder é quem inicia a criação e a atualização do MME e ele necessita definir as expectativas para o nível de interação esperado e criar um clima que encoraje tais comportamentos (monitoramento do desempenho mútuo, comportamento de suporte e adaptabilidade para aperfeiçoar os MME).

Fonte: A autora (2021).

A pesquisa de Dionne, Sayama, Hao e Bush (2010) pode ser considerada como precursora desse segundo grupo e o objeto do estudo foi tanto a importância da liderança para a convergência dos MM dos membros da equipe, quanto a melhoria do desempenho da equipe.

Os autores compararam dois modelos de liderança, a liderança participativa e a troca líder-liderado (LMX) e concluíram que a primeira espécie promove a convergência entre os MM dos membros da equipe melhor do que a segunda, quando estes possuem domínios de conhecimento heterogêneos e compartilham de um forte interesse mútuo. Não atendidas essas condições, a liderança participativa possui um impacto negativo no processo de

desenvolvimento da equipe. Neste caso a liderança LMX é mais capaz de minimizar esse tipo de impacto negativo (Dione *et al.*, 2010).

Murase *et al.* (2014) investigaram o papel dos líderes no trabalho coordenado de múltiplas equipes. Estes autores propõem o constructo do MME da interação entre múltiplas equipes, definido como as estruturas cognitivas que contêm o conhecimento voltado ao favorecimento da coordenação entre diferentes equipes.

Murase *et al.* (2014) elaboraram uma pesquisa quase-experimental com 384 estudantes universitários. Os resultados do estudo apontam para a importância da precisão dos MM dos líderes, pois este aspecto foi identificado como um preditor da coordenação entre diferentes equipes. De acordo com os autores os líderes transmitem sua leitura da realidade aos grupos mediante a comunicação estratégica, que permite a coordenação entre as equipes, promovendo a precisão dos MME. A coordenação, por sua vez, prediz o desempenho positivo das múltiplas equipes.

A pesquisa de Ayoko e Chua (2014) investigou a similaridade dos MME. Os autores partiram da hipótese de que as características do líder transformacional são um aspecto antecedente à similaridade dos MME. Outra hipótese da pesquisa é que a similaridade dos MME, por sua vez, impacta na eficácia da equipe, sendo que essa relação é mediada pela melhoria dos processos em equipe. Para investigar estas hipóteses, os autores realizaram um *survey* com 255 militares em serviço.

As evidências empíricas apoiaram as hipóteses do estudo, indicando que líderes transformacionais promovem e afetam a similaridade dos MME, considerados tanto os modelos do trabalho, quanto o modelo da equipe. Verificou-se também uma relação estatisticamente significativa e positiva da semelhança nos MME com a eficácia da equipe (Ayoko & Chua, 2014).

O trabalho mais recente deste segundo grupo foi elaborado por Johnsen *et al.* (2017), que verificaram que os líderes são iniciadores do processo de geração e atualização do MME. Além de serem iniciadores, os líderes precisam definir as expectativas para padrões aceitáveis de interação entre os membros e necessitam criar um clima que encoraje os comportamentos voltados à equipe, como o controle do desempenho mútuo, o suporte e a capacidade de adaptação, fomentando assim a construção do MME. Os autores desenvolveram a sua pesquisa em equipes que trabalham com traumas em hospitais e enfatizaram que esses comportamentos do líder são especialmente relevantes em ambientes com alto nível de *stress*.

O terceiro grupo de estudos quantitativos sobre MME envolveu pesquisas que relacionaram os MME com outra variável da equipe ou também o papel dos MME entre duas variáveis relacionadas à liderança de equipes. O quadro 7 sintetiza estas pesquisas.

Tabela 7 – Artigos de pesquisa quantitativa focados na relação entre MME com outras variáveis

Autores	Objetivo	Relação entre MM e líder
Reuveni e Vashdi (2015)	Compreender quando a heterogeneidade profissional é positivamente relacionada com a inovação.	A liderança transformacional modera a relação entre a heterogeneidade profissional e os MME de modo negativo. Quanto menos transformacionais forem os líderes, mais forte será a relação entre as duas variáveis.
Willems (2016b)	Investigar quais práticas são consideradas necessárias para evitar crises organizacionais, segundo os líderes de organizações sem fins lucrativos.	Não foi encontrada relação estatisticamente significativa dos MME com a resistência às crises organizacionais.
Guenter, Gardner, McCauley, Randolph-Seng e Prabhu (2017)	Avaliar os mecanismos através dos quais a liderança autêntica compartilhada influencia na eficácia da equipe.	O MME é um dos mecanismos que qualificam a coordenação da equipe, tratando-se de uma variável moderadora entre a liderança autêntica compartilhada e a eficácia da equipe. Equipes com maiores níveis de confiança e MME mais similares tiveram uma maior percepção de sucesso e de satisfação, apesar de não terem apresentados os melhores resultados sob a perspectiva da eficácia.
Kao, Chou-Yu, Schinke e Watson (2019)	A partir do conceito de MME explicar a relação entre a liderança transformacional de técnicos de voleibol e a coesão da equipe	A partir do conceito de MME, os autores propõem que a confiança da equipe é uma variável que modera a relação entre a liderança transformacional dos técnicos e a coesão de equipes de voleibol.
Li, Zhang, Xia e Liu (2019)	Investigar a relação entre a humildade do líder e a aprendizagem da equipe	Os MME são uma variável que media a relação entre a humildade do líder e a aprendizagem da equipe.

Fonte: A autora (2021).

Reuveni e Vashdi (2015) elaboraram e investigaram a relação entre a heterogeneidade dos membros de uma equipe com a inovação, partindo da hipótese de que a construção de MME alavanca a capacidade de equipes compostas por diversos profissionais diferentes serem inovadoras. As autoras investigaram, ainda, a influência da liderança transformacional nos MME.

Os resultados da pesquisa destacam que os MME do trabalho em equipe moderam a relação entre os grupos de trabalho heterogêneos e a inovação. Além disso, a liderança transformacional impacta negativamente nos MME da tarefa e do trabalho em equipe. Assim, menores níveis de liderança transformacional implicaram em equipes com maiores MME.

Nesse sentido, diferentemente de outras pesquisas que se valeram da abordagem da liderança transformacional (Ayoko & Chua, 2014; Boies & Fiset, 2018; Kao *et al.*, 2019), no

estudo de Reuveni e Vashdi (2015), verificou-se que líderes transformacionais podem influir negativamente na construção de MME.

Willems (2016b) investigou o nível similaridade nos MME em contextos de crise organizacional. Nesse estudo o autor buscou investigar quais práticas de governança podem ser adotadas pelos líderes de organizações sem fins lucrativos para evitar as crises organizacionais.

De acordo com os resultados da pesquisa, a melhoria contínua das práticas dos grupos é o principal fator que contribui para a resistência às crises. Este estudo não encontrou uma relação estatisticamente significativa do MM dos indivíduos com o fenômeno investigado. De acordo com os autores, são necessárias maiores investigações para se compreender por que a relação entre as variáveis não se mostrou estatisticamente relevante, contrariando os resultados de outras pesquisas prévias (Willems, 2016b).

Guenter *et al.* (2017) investigaram a liderança autêntica compartilhada em equipes, propondo três mecanismos que moderam a relação entre a liderança autêntica compartilhada e a eficácia da equipe, medida em termos dos resultados da equipe, do seu desempenho e da satisfação dos membros. Os três mecanismos são os MME, a confiança da equipe e também a coordenação da equipe.

De acordo com os resultados do estudo, desenvolvido com equipes de pesquisa em Administração, a coordenação da equipe é o principal mecanismo que modera a relação entre a liderança autêntica compartilhada e a eficácia da equipe, enquanto os MME e a confiança da equipe apareceram como mecanismos secundários. Verificou-se, no entanto, que as equipes com maiores níveis de confiança e com MME mais similares tiveram uma maior percepção de sucesso e satisfação, mesmo que não tenham apresentado resultados mais eficazes, em termos da publicação de artigos em revistas de alto fator de impacto (Guenter *et al.*, 2017).

Kao *et al.* (2019) se utilizam do conceito de MME para relacionar a influência da liderança transformacional dos técnicos de equipes estudantis e universitárias de voleibol taiwanesas com a coesão das equipes.

Para os autores, a confiança da equipe é um constructo do nível do grupo, que envolve as expectativas gerais do grupo de confiança e a vontade de aceitar a vulnerabilidade por todos os membros. Um modelo mental da equipe sobre a confiança, então, é a representação compartilhada pelos membros da equipe sobre os conhecimentos relacionados à confiança, que podem promover uma dinâmica social homogênea, permitindo uma compreensão compartilhada sobre o que é necessário ser feito e sobre como coordenar as ações necessárias (Kao *et al.*, 2019).

Os resultados da pesquisa apontam para uma relação positiva entre confiança e coesão social, assim como que a presença da confiança favorece a relação entre a liderança transformacional dos técnicos, com a coesão da equipe (Kao *et al.*, 2019).

Li *et al.* (2019) investigam a relação entre a humildade do líder com os comportamentos voltados à aprendizagem dos liderados. Os autores propõem, ainda, que o MME é uma variável que interliga humildade e a aprendizagem da equipe. Com base em dados de oito companhias chinesas, os autores encontraram evidência estatística favorável, indicando a relação proposta entre as variáveis e o papel intermediário dos MME.

De acordo com os autores, a razão pela qual líderes humildes são capazes de conduzir equipes é em função da construção de um MME que suporte essa relação. Assim, os comportamentos dos líderes podem formar e modelar uma cognição compartilhada pela equipe, que a ajuda no processo de aprendizado (Li *et al.*, 2019).

2.3.2.3 Estudos empíricos qualitativos ou mistos sobre MME e liderança

Foram identificados, ainda, três estudos qualitativos e uma pesquisa com *design* misto, que são representadas na tabela 8. De maneira similar aos estudos quantitativos sobre o tema, as pesquisas qualitativas e mistas têm por objetivo de pesquisa compreender como os MME contribuem para liderança construção da liderança compartilhada dos participantes, como o líder favorece à criação do MME e também em que medida os MME se conectam com variáveis como a formação de equipes eficazes ou da promoção da aprendizagem em equipe.

Tabela 8 – Artigos baseados em pesquisa qualitativa ou mista sobre a influência dos líderes nos MME

Autores	Objetivo	Tipo	Relação entre MM e líder
Barnett e McCormick (2012)	Investigar os processos relacionados ao desempenho e à eficácia de equipes de executivos sênior.	Quali	Os MME são um dos mecanismos que facilitam a emergência da liderança compartilhada em equipes escolares, ao lado da condução desse processo pelos diretores líderes e pela interação da equipe. Líderes atuam de maneira orquestrada, para assim promover e contribuir com a flexibilidade e a adaptação, dando início à colaboração entre equipes. O desafio para os líderes é criar ou contribuir na criação de uma identidade coletiva que facilite a transformação organizacional. Através da comunicação um MME é construído, que representa maiores chances de criação de um fluxo de trabalho coletivo.
Jonassen (2015)	Compreender como é possível liderar em grupo, promovendo a integração e a colaboração entre equipes.	Quali	Os resultados apontaram para a centralidade dos MME, da coesão da equipe, do clima de
Tremblay, Richard,	Analisar os processos de aprendizagem colaborativa de duas	Quali	

Autores	Objetivo	Tipo	Relação entre MM e líder
Brousselle, Chiocchio e Beaudet (2017)	equipes envolvidas em um programa de desenvolvimento durante o primeiro ano de implementação.		segurança na equipe (segurança psicológica) e do estilo de liderança para o aprendizado da equipe.
Nielsen, Randall e Christensen (2017)	Examinar os efeitos e mecanismos de quadro combinações de grupos (sem treinamento, treinamento apenas dos liderados, treinamento apenas dos líderes da equipe e treinamento de todos os membros).	Misto	Os MM dos líderes e dos liderados influem no processo de transferência do treinamento e a implementação das tarefas da equipe, podendo favorecê-lo ou limitá-lo. O ambiente externo também influi na capacidade de aprendizado, a depender dos MM dos participantes. Assim, os MME possuem um papel influente na implementação do trabalho da equipe.
Havig e Hollister (2018)	Examinar como ou sobre quais processos ou mecanismos os grupos de trabalho e a liderança ativa estão associados à melhoria na qualidade do cuidado em lares de idosos da Noruega. Propor um modelo de organização do trabalho em lares de idosos.	Quali	Os grupos de trabalho e a liderança ativa estão associados à qualidade do cuidado em lares de idosos. Os MME são um dos mediadores da relação entre as duas variáveis, ao lado do senso de propriedade (<i>psychological ownership</i>), percepção de um estado de pertencimento, ética do trabalho, clima organizacional, profissionalismo e visão da organização.

Fonte: A autora (2021).

Barnett e McCormick (2012) investigaram a conexão dos MME com a liderança compartilhada e com a eficácia em equipes de executivos escolares sênior. De acordo com os autores, a capacidade do líder de construção de significados (*sense-giving*) contribuiu para a construção do MME dos entrevistados. Os MME, por sua vez, estão conectados com a emergência da liderança compartilhada, em conjunto com o papel do diretor líder, de promover a construção de processos de liderança compartilhados e também da interação da equipe.

Jonassen (2015), por sua vez, se propôs a investigar como é possível liderar equipes, promovendo a integração e a colaboração, dentro do contexto de diferentes equipes que atuam na inspeção, manutenção e reparo de instalações submarinas localizadas no mar do norte.

Os resultados da pesquisa apontam para a importância da atuação orquestrada dos líderes, que contribui para maiores níveis de flexibilidade e de adaptação dos liderados, originando dessa forma o processo de colaboração entre equipes. De acordo com o autor, um dos desafios do líder é criar uma identidade coletiva que una os diferentes grupos, facilitando a transformação das relações na organização. Mediante comunicação dos líderes um MM compartilhado entre as equipes vai sendo construído, o que representa maiores chances para a criação de um processo de trabalho coletivo coordenado entre as equipes (Jonassen, 2015).

Tremblay *et al.* (2017) investigaram os processos de aprendizagem colaborativa em equipes que participavam de um programa de desenvolvimento profissional, que estavam em

seu primeiro ano de implementação. De acordo com os resultados do estudo de caso os MME possuem um papel central no processo de aprendizagem da equipe. Além disso, o estilo de liderança, o comprometimento e participação dos membros, ou seja, a coesão da equipe, e também um clima de segurança psicológica foram fatores que influenciaram nesse processo. Dentre estes constructos auxiliares, os autores verificaram também que os MME facilitaram os processos de coesão da equipe.

A pesquisa de Nielsen *et al.* (2017) investigou, a partir de um *design* misto (quali-quantitativo), quatro grupos compostos: a) por pessoas sem treinamento; b) grupos em que apenas os liderados foram submetidos a treinamento; c) grupos em que apenas os líderes receberam treinamento e, por fim; d) grupos em que todos os membros receberam treinamento. O objetivo foi verificar se as diferentes condições implicam em diferenças também na implementação do treinamento.

Os resultados da pesquisa apontam que o grupo sem treinamento não apresentou melhora ao longo do tempo e até mesmo houve um efeito de regressão em algumas variáveis consideradas. Assim, os três grupos que se submeteram a treinamento apresentaram resultados positivos. Os grupos em que apenas os liderados foram submetidos a treinamento apresentaram bons resultados especialmente em grupos que não estiveram sob a influência de um líder, sendo que o grupo acabou por indicar um líder para conduzi-los. Grupos em que o líder apenas se submeteu ao treinamento apresentaram bons níveis de implementação do aprendizado na equipe. Os melhores resultados foram verificados nos grupos em que líderes e liderados receberam treinamento, embora em alguns casos a resistência da cultura das organizações à mudança foi um fator impeditivo de que os grupos apresentassem resultados ainda melhores (Nielsen *et al.*, 2017).

Os autores concluíram que os modelos mentais tanto dos empregados, quanto dos líderes podem tanto impedir o processo de aprendizagem, quanto favorecê-la. Além disso, quando os líderes e os liderados são submetidos a treinamento em conjunto o MME pode ser desenvolvido, permitindo que tanto os líderes, quanto os liderados se sintam responsáveis pela implementação do treinamento (Nielsen *et al.*, 2017).

A última pesquisa verificada neste grupo, elaborada por Havig e Holister (2018) investigou os processos ou mecanismos que relacionam os grupos de trabalho e a liderança ativa com a alta qualidade do cuidado em lares de idosos noruegueses, bem como propôs um modelo de liderança e de organização do trabalho nestas organizações.

Na pesquisa Havig e Holister (2018) apontam os MME como mediadores da relação entre a qualidade do cuidado e os grupos de trabalho e a liderança ativa. Além dos MME os autores identificaram também o senso de propriedade psicológica, percepção de um estado de pertencimento, ética do trabalho, clima organizacional, profissionalismo e visão da organização.

Os autores, no entanto, não relacionam diretamente MME e com liderança. Pelo contrário, há uma relação entre liderança e grupos de trabalho com a qualidade do atendimento dos enfermeiros. Os MME são um dos constructos relacionados com os grupos de trabalho para os autores, envolvendo a qualidade das interações entre os membros dos grupos. Neste sentido, os autores conceberam pouca ou nenhuma influência dos líderes na formação dos MME, ao contrário da maioria dos artigos que integram este grupo (Havig & Holister, 2018).

2.3.2.4 Avaliação dos trabalhos sobre MME e liderança

A maior parte das pesquisas sobre MME e liderança têm em comum o fato de terem investigado as relações entre a atuação dos líderes com o processo de construção ou até mesmo de mudança dos MME. Foram identificados, inclusive, estudos que investigam como os líderes favorecem a constituição de modelos mentais que são compartilhados por múltiplas equipes (Murase *et al.*, 2014; Jonassen, 2015). Apenas a pesquisa de Havig e Holister (2018) não encontrou relação direta entre liderança e MME, mas concebeu uma relação indireta entre ambos os constructos.

Em comparação com os estudos da relação entre MM e líderes na construção de organizações de aprendizagem, verifica-se que os estudos deste segundo grupo não procuraram precipuamente confirmar a relevância da pesquisa dos MM para o estudo dos líderes ou das organizações. Pelo contrário, eles focaram ou na demonstração da relação dos líderes com os MME ou nos resultados dessa interação nas organizações.

Em comparação com os estudos baseados na definição de Senge (1990), verifica-se que os estudos da influência dos líderes nos MME não discutem a relevância desse constructo para o estudo dos líderes ou das organizações. Os estudos desse grupo assumem a relevância como dada e focam ou na demonstração da relação dos líderes com os MME, ou nos resultados dessa interação nas organizações.

Outra característica é a predominância de estudos empíricos, qualitativos, quantitativos ou mistos em relação aos estudos teóricos, que apontam que as pesquisas sobre a relação entre

liderança e MME já integram uma linha de pesquisa que tem se consolidado ao longo dos últimos anos.

Em sua maioria os estudos sobre MME e liderança, independentemente das metodologias utilizadas, se basearam em uma perspectiva vertical da liderança (Ensley & Hmieleski, 2006), destacando-se em particular quatro estudos baseados na liderança transformacional (Ayoko & Chua, 2014; Reuveni & Vashdi, 2015; Boies & Fiset, 2018; Kao *et al.*, 2019).

Além desses estudos, foram identificados: a) um estudo que adotou uma perspectiva de liderança mais participativa, com diferentes níveis de integração entre o líder e seus liderados (Dionne *et al.*, 2010); e b) quatro estudos baseados na liderança compartilhada (Barnett & McCormick, 2012; McIntyre & Foti, 2013; Guenter *et al.*, 2017; Aufegger *et al.*, 2019), que adotam uma perspectiva horizontal da liderança.

Um outro destaque, que de certa forma é uma oportunidade para pesquisas futuras é a diferença nos resultados das pesquisas de Ayoko e Chua (2014) com os resultados de Reuveni e Vashdi (2015). Enquanto os primeiros autores encontraram uma relação positiva entre liderança transformacional e MME, concluindo que líderes transformacionais influem positivamente na similaridade dos MME, os segundos autores encontraram uma correlação negativa entre ambas variáveis, concluindo que líderes transformacionais podem ser obstáculos à construção de MME. São necessários mais estudos para explicar qual é a razão dessa distinção nos resultados encontrados nessas duas publicações.

A próxima seção abordará o terceiro grupo de pesquisas sobre MM e líderes identificados na revisão da literatura, que é o grupo de estudos que investigou os MM prescritivos e descritivos dos líderes.

2.3.3 Os MM individuais dos líderes

O terceiro grupo de artigos encontrados na revisão dirigiu sua atenção aos MM dos próprios líderes, investigando como os MM impactam no processo de estabelecimento da visão do líder e a partir daí na sua atuação (Strange & Mumford, 2002), ou também os diferentes modelos mentais que líderes de diferentes configurações de trabalho possuem (Vaagaasar, *et al.*, 2019).

Os autores Strange e Mumford, por duas de suas publicações (Strange & Mumford, 2002; Mumford & Strange, 2002), podem ser considerados os precursores deste terceiro grupo.

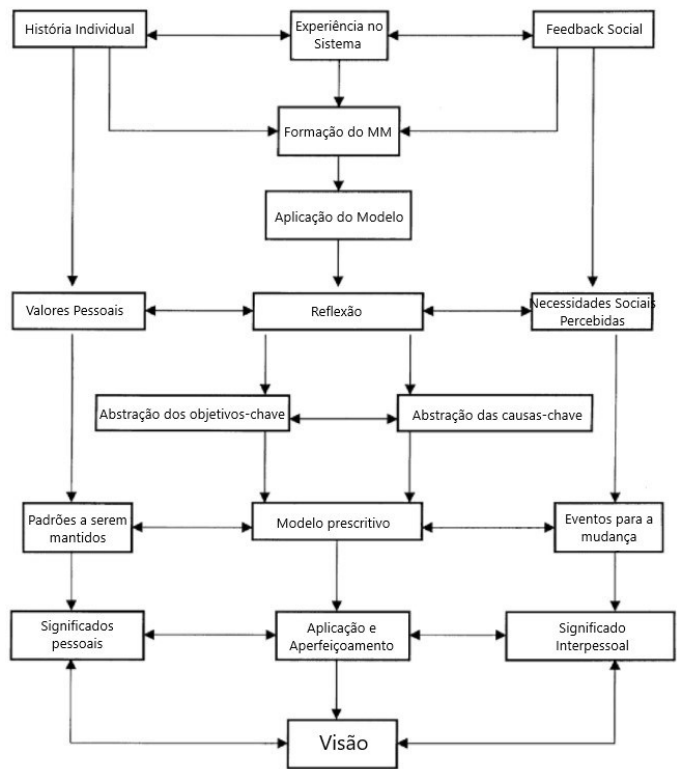
Nesses trabalhos, eles estabeleceram os fundamentos teóricos para boa parte das pesquisas desse grupo, que investigam as origens da visão do líder. Foram identificados 12 artigos que seguem essa linha de pesquisa.

Strange e Mumford (2002) investigaram as origens da visão do líder e a forma como eles comunicam tal visão aos seus liderados. Os autores partiram da proposição de que a visão do líder depende do estilo de liderança. Inicialmente, foram incluídos na investigação dois estilos: a liderança carismática e a liderança ideológica. Posteriormente, em uma outra pesquisa, Mumford (2006) agregou a liderança pragmática, dando origem a uma nova abordagem identificada na literatura como liderança CIP (carismáticos, ideológicos e pragmáticos).

Segundo os autores, uma visão não provém de um vácuo, ou seja, líderes não estipulam visões sem qualquer tipo de base anterior. A formação da visão é um fenômeno decorrente das experiências de interação em um sistema social, que provêm a base para a formulação de um MM sobre as operações desse sistema. A análise desse modelo mental e as concepções sobre o funcionamento do sistema são usadas pelos líderes para a construção das suas visões (Strange & Mumford, 2002).

Strange e Mumford (2002) concebem dois tipos de MM: o primeiro deles é o MM concebido enquanto as representações que um indivíduo faz sobre como o sistema opera, ou seja, esse MM *descreve* a realidade, como ela é percebida pelo líder. O segundo tipo de MM dos líderes diz como a realidade *deveria ser*, sendo, portanto, um MM normativo ou prescritivo. Para os autores, os MM prescritivos, considerados a base para a construção da visão, são fruto dos MM descritivos do líder. Desse modo, líderes refletem sobre suas experiências e valores e sobre as necessidades sociais com base em seu MM prescritivo, definindo a partir disso objetivos futuros e os principais meios que são reputados como necessários para o alcance desses objetivos. A figura 3, a seguir, representa o modelo de formação da visão proposto pelos autores.

Figura 3 - Modelo de formação da visão de Mumford e Strange



Fonte: Adaptado de Mumford e Strange, 2002.

Sob essa ótica, líderes extraordinários serão aqueles capazes de aplicar seu MM prescritivo, de modo a definir objetivos que tenham significado para os líderes e para os liderados e que sejam reconhecidos como portadores de um valor social (Strange & Mumford, 2002).

Strange e Mumford (2002) inicialmente conceberam dois estilos de líderes visionários: líderes carismáticos e líderes ideológicos. Os primeiros reforçam a necessidade da mudança, articulando uma perspectiva de um futuro melhor através da mudança, mantendo uma relação de suporte próxima aos seus liderados, tratando-se de comportamentos tipicamente relacionados às abordagens da liderança carismática e da liderança transformacional.

Por outro lado, líderes ideológicos enfatizam valores, padrões e o significado desses padrões, sendo caracterizados pela ação justificada em princípios abstratos, como uma noção de um bem maior. Enquanto os liderados de líderes carismáticos seguem a pessoa do líder, os liderados de um líder ideológico o seguem por conta da causa que ele sustenta (Strange & Mumford, 2002).

Conforme mencionado, Mumford (2006) agregou ao modelo a categoria dos líderes pragmáticos, entendidos como pessoas que têm um olhar voltado ao presente e aos problemas

que necessitam ser resolvidos. Desse modo, esses líderes têm um enfoque na racionalidade e na resolução de problemas, mais do que na sua capacidade de influenciar pessoas ou na ideia que eles carregam consigo (Hunter, Bedell-Avers & Mumford, 2009).

Na linha de pesquisa iniciada por Strange e Mumford (2002) e seus colegas concebe-se que líderes carismáticos, ideológicos e pragmáticos têm MM descritivos e prescritivos distintos. Esses MM os levam a estabelecer diferentes tipos de visão e, conseqüentemente, a liderar de maneiras distintas.

Hunter *et al.* (2009), por exemplo, destacam que:

- a) líderes carismáticos são caracterizados por um foco voltado ao futuro e transmitem aos liderados a visão de um futuro melhor atingível a partir da influência do próprio líder;
- b) líderes ideológicos se caracterizam por um enfoque voltado ao passado, procuram manter a ordem vigente e corrigir os problemas existentes, a partir de uma visão de um bem maior que sustenta a ordem nas organizações; e
- c) líderes pragmáticos focam no presente e nos problemas que necessitam ser resolvidos. Esses líderes têm um enfoque na racionalidade e na resolução de problemas, tendendo a não elaborar uma visão emocionalmente provocativa.

As tabelas 9 a 11 apresentam os estudos empíricos e teóricos baseados nessa perspectiva sobre os MM, que serão discutidos nas seções seguintes.

2.3.3.1 Estudos empíricos quantitativos sobre MM dos líderes

A metade dos estudos selecionados neste grupo foi elaborada a partir de um *design* quantitativo. Destacam-se aqui, inclusive, os trabalhos seminais de Strange e Mumford (2002, 2005).

Strange e Mumford (2005) continuaram as pesquisas sobre os MM descritivos e prescritivos iniciadas por Strange e Mumford (2002) e Mumford e Strange (2002), buscando se aprofundar nos aspectos que compõem a formação da visão. Os autores buscaram: a) investigar as condições que promovem o movimento de conversão dos MM descritivos em MM prescritivos; b) demonstrar que a visão é baseada nos MM prescritivos dos líderes; c) demonstrar, ainda, que os fundamentos que servem de base para a construção do MM prescritivo irão resultar na proposição de visões viáveis.

Tabela 9 – Artigos de pesquisa quantitativa sobre os MM prescritivos e descritivos dos líderes

Autores	Objetivo	Relação entre MM e os líderes
Strange e Mumford (2002)	Investigar a existência de diferentes estilos de liderança visionária e quais são as implicações dos diferentes estilos no comportamento do líder. Foram investigadas, particularmente, os estilos da liderança carismática e ideológica.	Os MM são a base para a construção da visão do líder. Os MM são tanto descritivos, quanto prescritivos, sendo que estes últimos formam a base da visão.
Strange e Mumford (2005)	Determinar se a manipulação de algumas das variáveis do modelo de formação da visão influi na habilidade dos líderes de construir e articular visões.	A visão é um MM. Enquanto as representações atuais do líder representam seu MM descritivo, a visão representa o MM prescritivo.
Hunter <i>et al.</i> (2009)	Investigar experimentalmente as influências da modulação da situação e da complexidade do ambiente e explorar como esses fatores influem no desempenho de líderes CIP.	Segue a mesma linha de Strange e Mumford (2002), investigando as diferenças entre os diferentes modelos mentais prescritivos dos líderes CIP.
Marcy e Mumford (2010)	Examinar a hipótese de que a <i>performance</i> eficaz do líder em ambientes complexos repousa na análise ativa das causas que operam dentro do sistema organizacional.	Líderes com MM de melhor qualidade têm melhores resultados do que aqueles com MM de menor qualidade, quando enfrentam problemas complexos.
Partlow, Medeiros e Mumford (2015)	Contrastar os modelos metateóricos da complexidade cognitiva com a simplificação cognitiva, tendo em vista a habilidade cognitiva do líder de formar a visão.	O modelo da simplificação é mais apropriado para compreender o modelo metateórico do líder, do que o modelo da complexidade.
Griffith, Gibson, Medeiros, MacDougall, Hardy e Mumford (2018)	Explorar o potencial do impacto dos líderes carismáticos, ideológicos e pragmáticos na criatividade dos liderados, levando-se em conta os efeitos da distância do líder e da congruência nos MM dos líderes e liderados nos resultados de criatividade	Os diferentes estilos de liderança não influem diretamente na criatividade dos liderados, mas a distância do líder está relacionada aos diferentes estilos. Do mesmo modo, a mera congruência nos MM não prediz a criatividade, mas o alinhamento de dimensões específicas dos MM contribui para o aprimoramento do desempenho criativo.

Fonte: A autora (2021).

Em um estudo quase-experimental Strange e Mumford (2005) concluíram que o processo de formação da visão é dependente dos MM descritivos dos líderes, ou seja, da reflexão e abstração dos objetivos-chave ou das causas-chave que originam a visão do líder. Além disso, de acordo com os autores, o estudo confirmou que o processo de formação da visão possui como suposição implícita a existência de um MM prescritivo, construído a partir da reflexão e abstração do líder.

Outra conclusão dos autores é que os MM, tanto o prescritivo, quanto o descritivo, descrevem um sistema (como ele é ou como ele deveria ser), ou seja, eles não especificam quais são as ações necessárias para tornar um modelo vislumbrado em realidade. Esta conclusão encontra suporte no resultado do estudo que identificou uma baixa correlação entre estabelecer a visão e planejar, bem como o resultado de que mudanças que influenciam no processo de

estabelecimento da visão não impactam diretamente no planejamento (Strange & Mumford, 2005).

Hunter *et al.* (2009) buscam avançar nesta mesma linha de pesquisa, traçando as diferenças entre os MM dos líderes carismáticos, ideológicos e pragmáticos. Eles distinguiram os MM a partir de sete aspectos: a) orientação temporal; b) tipos de experiências que são consideradas; c) natureza dos objetivos perseguidos; d) tipos de objetivos perseguidos; e) foco na construção do modelo; f) o *locus* onde o líder procura exercer influência; g) o grau de controle dos líderes sobre este processo de influência. O quadro 3 compara os três tipos de MM dos líderes com base nessas categorias.

Quadro 3 – Diferenças entre os MM dos líderes carismáticos, ideológicos e pragmáticos

Categorias	Carismático	Ideológico	Pragmático
Orientação temporal	Futuro	Passado	Presente
Tipo de experiência usada	Positivas	Negativas	Ambas
Natureza dos objetivos perseguidos	Positivos	Transcendentes	Maleável
Número de objetivos perseguidos	Múltiplos	Poucos	Variável
Foco na construção do modelo	Externo	Interno	Externo
Onde procura influir	Pessoas	Situações	Interações
Grau de controle na influência	Alta	Baixa	Seletiva

Fonte: Adaptado de Hunter *et al.*, 2009.

Hunter *et al.* (2009) investigaram qual dos três estilos é mais eficaz em diferentes contextos. De acordo com os resultados da pesquisa, o tipo de líder, o grau de complexidade da atividade e a capacidade de modulação em relação à situação foram aspectos determinantes no desempenho e também na capacidade de criatividade dos líderes carismáticos, ideológicos ou pragmáticos.

Os autores verificaram em que situações os líderes carismáticos, ideológicos e pragmáticos agem de acordo com seu estilo preferido e em que situações eles acabam por adotar outra forma de agir. Líderes carismáticos agiram de acordo em situações carismáticas, entendidas como aquelas que favorecem a relevância dos vínculos sociais e há uma baixa complexidade. Em ambientes de alta complexidade, líderes carismáticos preferiram as situações pragmáticas (Hunter *et al.*, 2009).

Por outro lado, líderes pragmáticos apresentaram um melhor desempenho em situações de alta complexidade, enquanto nas de baixa complexidade eles demonstraram uma preferência pelas situações ideológicas. Quanto maior a complexidade da situação, menos os líderes pragmáticos focaram no contexto e mais eles se dirigiram à busca de uma solução ao problema (Hunter *et al.*, 2009).

Os líderes ideológicos, por fim, apresentaram a maior variabilidade em termos de apresentarem tanto os melhores, quanto os piores resultados. Além disso, os líderes ideológicos demonstraram uma preferência pela situação pragmática em condições de alta complexidade. Em contextos de baixa complexidade os líderes ideológicos apresentaram os piores resultados nas situações ideológicas. De acordo com Hunter *et al.* (2009), embora este resultado pareça ser contraintuitivo, mas para eles como os líderes ideológicos tendem a um modelo mental mais restrito, o encontro com a situação ideal pode causar um efeito de restrição na sua percepção, como um cabresto

Marcy e Mumford (2010) também elaboraram uma pesquisa quase-experimental, com o objetivo de investigar a hipótese de que o desempenho eficaz do líder em ambientes complexos se encontra na capacidade de análise das causas que operam dentro do sistema organizacional. Consequentemente, os autores partiram da hipótese de que líderes com MM de maior qualidade apresentariam um desempenho melhor do que líderes com MM de menor qualidade.

Qualidade, para os fins da pesquisa dos autores, foi definida como o nível de relações causais que um MM é capaz de fazer. Os autores partem do entendimento de que a habilidade de identificar e avaliar causas motoras de um sistema social pode resultar em uma melhor capacidade de resolução de problemas, que por sua vez reflete no desempenho do líder. Desse modo, a qualidade do MM não se confunde com o conceito de precisão, já debatido anteriormente, embora ambos provavelmente tenham uma relação entre si (Marcy & Mumford, 2010).

Os resultados da pesquisa apoiaram as hipóteses iniciais, indicando que, em situações de maior complexidade, líderes que têm MM mais elaborados (de maior qualidade) têm melhores resultados. A forma indicada pelos autores para incrementar a capacidade dos líderes de lidarem com contextos complexos é o seu treinamento em análise causal, aperfeiçoando, dessa forma, seus MM para a análise de problemas futuros (Marcy & Mumford, 2010).

Partlow *et al.* (2015) dirigem sua análise a outro processo relacionado à formação da visão pelos líderes: o processo de simplificação dos problemas. Líderes fazem esta simplificação para analisar os problemas a partir das suas estruturas cognitivas, chamadas pelos autores de metamodelos teóricos e, assim, formar a visão.

Os resultados da pesquisa suportaram as hipóteses dos autores, indicando que a simplificação permite elaborar um modelo metateórico mais apropriado para se compreender a cognição do líder, do que modelos baseados na complexidade. Isso porque foi identificado um

melhor desempenho nos critérios de planejamento e de estabelecimento da visão quando os sujeitos da pesquisa partiram de um modelo mais simples, em que poucos esquemas e casos foram apresentados (Partlow *et al.*, 2015).

O último artigo deste grupo, de autoria de Griffith *et al.* (2018) investigou o potencial impacto dos líderes carismáticos, ideológicos e pragmáticos na criatividade dos liderados, considerando-se os efeitos da distância do líder e também da congruência nos MM de líderes e liderados sobre os resultados de criatividade. A congruência entre MM envolve a relação entre líderes carismáticos, ideológicos ou pragmáticos e liderados carismáticos, ideológicos ou pragmáticos.

Os resultados da pesquisa não identificaram uma influência dos MM carismático, pragmático e ideológico na criatividade dos liderados. Verificou-se, no entanto, uma relação entre os estilos de líderes e a distância foi confirmada. Líderes carismáticos mantêm uma distância mais próxima de seus liderados, enquanto líderes pragmáticos preferem uma distância maior (Griffith *et al.*, 2018).

Com relação à congruência dos MM, os dados da pesquisa indicaram que no lugar de uma congruência geral entre os MM, no sentido de líderes carismáticos atuarem melhor com liderados carismáticos e assim por diante, foi constatada a relevância da congruência de certas dimensões dos MM dos líderes e liderados (Griffith *et al.*, 2018).

Em especial, os autores identificaram a relevância de componentes afetivos, como o tipo de experiências, a natureza dos resultados, as emoções usadas apareceram como dimensões dos MM mais relevantes na conexão entre líderes e liderados. Para eles, estes aspectos peculiares dos MM podem ser particularmente relevantes para o processo de influenciar os liderados, especialmente para transmitir uma visão ou mensagem (Griffith *et al.*, 2018).

2.3.3.2 Estudos empíricos qualitativos ou mistos sobre MM dos líderes

Foram identificados, também, dois estudos qualitativos e um misto neste terceiro grupo de pesquisas sobre MM e liderança. Diferentemente dos estudos quantitativos discutidos na seção anterior, estes trabalhos partem das pesquisas de Strange e Mumford (2002) e colegas, mas não dirigem seu enfoque às diferenças entre líderes carismáticos, ideológicos e pragmáticos.

Tabela 10 – Artigos de pesquisa qualitativa e mista sobre os MM prescritivos e descritivos dos líderes

Autores	Objetivo	Tipo	Relação entre MM e os líderes
Marcy (2015)	Investigar as diferenças nas cognições de líderes inovadores sociais e seu impacto na geração e na implementação da inovação social.	Quali	Líderes de inovações sociais radicais necessitam de um conjunto único de atributos cognitivos, que os distinguem dos demais líderes. Os MM de líderes inovadores sociais radicais são distintos dos líderes inovadores sociais incrementais.
Combe e Carrington (2015)	Investigar o processo da construção de significados (<i>sensemaking</i>) em processos de crise, considerando o fenômeno do consenso emergente que surge dentro das equipes	Misto	Em momentos de crise o grupo constrói um consenso em torno do MM prescritivo do seu líder a partir de um processo de construção de significados. O enfrentamento de crises fortalece o consenso cognitivo, que favorece à criação de subculturas da liderança dentro de diferentes grupos.
Carrington, Combe e Mumford (2019)	Investigar a mudança cognitiva nos líderes e liderados, após desenvolver um consenso ou acordo sobre como resolver uma crise organizacional	Misto	Os MM de líderes se alteraram e se tornaram mais similares aos dos liderados no início da crise. A convergência dos MM ocorre primeiro nos liderados e depois nos líderes.
Vaagaasar <i>et al.</i> (2019)	Investigar a relação entre o ambiente de trabalho com projetos (contexto espacial), o tipo de projeto e o estilo de liderança de gestores de projetos. Desenvolver o conceito “constructo da liderança”, como MM sobre liderança dos gestores de projetos.	Quali	Os líderes possuem um constructo da liderança, formado pelas percepções do líder sobre o seu ambiente e sobre o modo ideal de agir nesses ambientes. O constructo da liderança molda como os líderes efetivamente lideram.

Fonte: A autora (2021).

Marcy (2015) usa do modelo dos MM prescritivos e descritivos para discutir o papel da cognição nos processos de inovação social radical, definida pelo autor como a geração ou implementação de ideias radicalmente inovadoras sobre como as pessoas deveriam organizar as relações interpessoais ou sociais para encontrar objetivos comuns que desviam o atual *status quo*. O objetivo do autor neste trabalho foi comparar os MM de líderes que promovem inovações sociais radicais em comparação com líderes que promovem inovações sociais incrementais.

Para tanto, o autor elaborou um estudo histórico, analisando a vida de um inovador social radical, Guy Debord, líder do movimento Internacional Situacionista. Ao final da sua pesquisa, Marcy (2015) concluiu que os líderes de inovações sociais radicais necessitam de um conjunto único de atributos cognitivos, que os distinguem dos demais líderes, inclusive dos líderes sociais inovadores incrementais (que promovem modificações sociais que não desafiam ao *status quo*).

Combe e Carrington (2015), investigaram o processo de criação de significados (*sense making*) em processos de crise, tendo em vista especialmente o fenômeno do consenso

emergente, que surge nas situações de crise e, assim, seus reflexos tanto nos MM descritivos dos líderes, quanto na formação de MM prescritivos.

Os autores partiram das hipóteses de que: 1) em momentos de crise um fenômeno que ocorre inicialmente é a diversidade cognitiva, entendida como diferenças nos objetivos, meios ou estratégias adotadas pelos líderes para atingir os objetivos necessários, que decorrem dos MM próprios dos líderes; 2) no entanto, no decorrer da crise haverá a construção de um consenso cognitivo, ou seja, um aumento nas semelhanças dos objetivos, meios ou estratégias adotados por diferentes líderes; 3) O resultado desse processo será uma mudança nos MM dos líderes, sendo que alguns deles poderão modificar seus próprios MM mais do que outros líderes (Combe & Carrington, 2015).

Os autores elaboraram um estudo de caso de uma organização do setor de saúde da Grã-Bretanha. Os resultados do estudo desafiam a suposição comum de que há um consenso pré-estabelecido em um grupo, relacionado às convicções dos líderes. Esta suposição, afirmam, desconsidera a importância do processo de construção de significados dos indivíduos e ignora as diferenças individuais dos membros do grupo. Em linha com este raciocínio, compreender a diversidade cognitiva e também o consenso na liderança é um fator-chave para a compreensão das respostas organizacionais à mudança disruptiva e às crises (Combe & Carrington, 2015).

Além disso, à medida que o processo de construção de significados ocorre ao longo do tempo, verificou-se uma menor diversidade cognitiva e um maior consenso cognitivo. Isso permitiu a emergência de um MM prescritivo viável, para as interações do grupo em eventos futuros. O consenso cognitivo foi verificado mais em equipes bem definidas, com uma estrutura de liderança própria, do que em comparação com as relações dos líderes e liderados em geral. Isso, segundo Combe e Carrington (2015), aponta para o surgimento de subculturas da liderança em grupos que enfrentam uma crise, as quais são baseadas nas crenças convergentes dentro dos grupos e diferentes entre grupos distintos.

Em terceiro lugar, Combe e Carrington (2015) destacam que os resultados da pesquisa contribuem para compreender tanto o uso dos MM descritivos, quanto o desenvolvimento do MM prescritivo viável dos líderes de uma organização. Nesse sentido, os autores destacam novamente a constatada diversidade cognitiva entre os líderes da organização, o que aponta para o surgimento do consenso sobre um MM prescritivo viável inicialmente dentro das equipes, com diferenças consideráveis na relação entre equipes. Isso significa dizer que o processo de construção de um MM prescritivo similar entre os líderes de uma organização é um processo mais complexo ou demorado, e que não foi verificado na pesquisa deles.

Destaca-se que Combe e Carrington (2015) não relacionam sua discussão sobre a similaridade entre os MM prescritivos dos líderes com as pesquisas sobre os MME, em especial com os estudos sobre MME de diferentes equipes. Este é um aspecto que permanece como uma oportunidade emergente para pesquisas futuras.

Carrington *et al.* (2019) prosseguem os estudos sobre a liderança em momentos de crise. Os autores partem da suposição de que para lidar com a crise os líderes desenvolvem novos MM, capazes de corresponder às novas condições ambientais, o que resulta na mudança cognitiva. Além disso, os autores se propõem a investigar o consenso dos líderes e dos liderados de uma organização, sobre as causas e as formas de lidar com a crise.

Diferentemente de Combe e Carrington (2015), a pesquisa de Carrington *et al.* (2019) conecta os estudos dos MM prescritivos e descritivos com as pesquisas sobre MME. A ligação entre ambas as vertentes ocorre pelo interesse dos autores em entender o consenso cognitivo entre os líderes e liderados, que permite que os membros possuam um MM prescritivo sobre como lidar com crises semelhantes. Assim, para os autores os líderes elaboram o MM prescritivo e o comunicam aos seus liderados em um processo de construção de significados, de maneira que os liderados se submetam a um processo de mudança cognitiva.

Os resultados da pesquisa apontam para o fato de que em uma situação de crise os liderados são a fonte do consenso, no lugar dos líderes, ao contrário do que era inicialmente esperado. Os MM dos líderes e modificaram e se tornaram mais similares aos dos liderados com o passar do tempo, o que pôs em cheque a perspectiva de que seriam os líderes que desenvolveriam um novo MM prescritivo para o futuro no pós-crise (Carrington *et al.*, 2019).

Além disso, os autores verificaram que durante o período de crise um modelo mental da equipe (MME) emergiu nas equipes de liderados antes dos líderes também, resultados que também desafiam os resultados das pesquisas sobre MME, como visto na seção 2.3.2 (Carrington *et al.*, 2019).

De acordo com Carrington *et al.* (2019), possíveis explicações para o resultado inesperado envolvem o local da pesquisa investigado, uma organização hospitalar, na qual os procedimentos para solucionar a crise tendem a ser mais operacionais que estratégicos. Outra possível explicação foi a proximidade dos liderados com outros atores-chave nos momentos de crise, como clientes e fornecedores. Assim, os liderados podem ter recebido *insights* externos que foram úteis no posicionamento à crise, que somente em um momento posterior foram repassados aos líderes.

Além disso, os autores também concebem que os líderes podem ter sido impactados com inércia cognitiva, seja em razão da confiança nas soluções já aprendidas e nas formas rotineiras de pensar, sejam também pela incapacidade dos líderes de ouvir às demais pessoas no contexto de crise. Outras razões para a inércia cognitiva podem ter sido o oposto, o fato do líder ouvir demais diversas opiniões sobre o que fazer, ou ainda em razão de erros, miopia e de pontos cegos no raciocínio dos líderes (Carrington *et al.*, 2019).

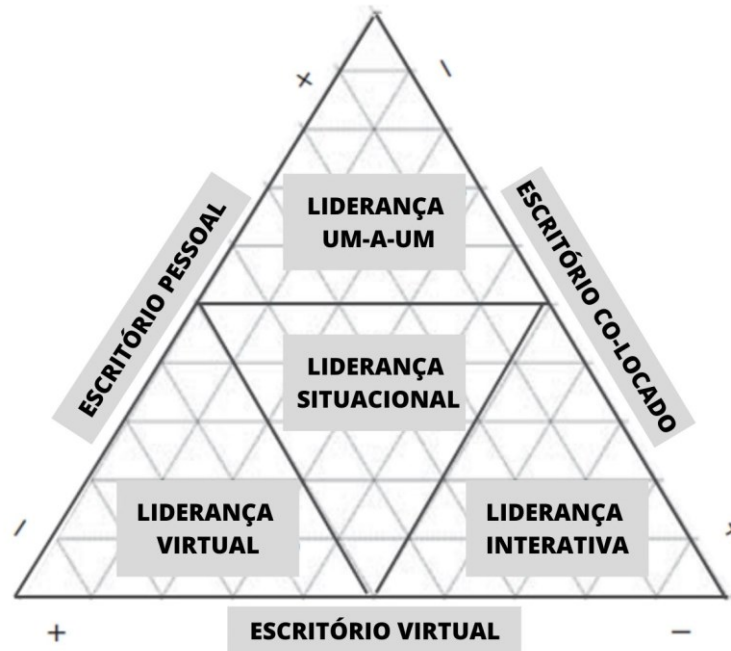
Por fim, uma última possível explicação apresentada pelos autores foi que a razão da diferença de tempo para o alinhamento dos MM dos líderes com os dos liderados, foi que os líderes vivenciaram uma crise, que resultou na deslegitimação do poder e autoridade dos líderes (Carrington *et al.*, 2019).

Vaagaasar *et al.* (2019) investigam os MM dos líderes a partir de uma perspectiva diversa dos estudos baseados em Strange e Mumford (2002, 2005). Os autores resgatam a abordagem da liderança implícita (Foti & Lord, 1987), para defender que os líderes possuem um modelo mental sobre a liderança, chamado por eles de constructo da liderança, que envolve percepções dos líderes sobre o seu ambiente e sobre a sua ação dentro do contexto, influenciando diretamente na forma como eles lideram na prática.

Os autores implementaram um estudo fenomenológico e entrevistaram gestores de projetos de duas filiais norueguesas de organizações multinacionais. Como os gestores de projeto trabalham em diferentes modalidades com suas equipes (escritório célula, escritórios virtuais, escritórios co-locados, ou seja, locação compartilhada e também estruturas mistas), Vaagaasar *et al.* (2019) destacam que cada um desses espaços possui um constructo da liderança próprio (um a um, virtual, interativo e misto) e que, dessa forma, gestores de projetos, enquanto líderes, necessitam ter conhecimento dos diferentes constructos da liderança relacionados às diferentes modalidades de equipes de projetos. A figura 4 representa os diferentes constructos da liderança como triângulos que, unidos, formam um triângulo maior.

Foram identificados dois modelos de escritórios predominantes, as modalidades co-locados e escritórios virtuais, sendo que as equipes de desenvolvimento de produto e de serviços adotavam mais a modalidade co-locada, enquanto equipes de desenvolvimento de *software* e de construção de infraestrutura preferiam o uso de escritórios virtuais (Vaagaasar *et al.*, 2019).

Figura 4 – O triângulo dos constructos da liderança



Fonte: Adaptado de Vaagaasar *et al.*, 2019.

De acordo com os autores, na conjunção entre escritórios co-locados e equipes de desenvolvimento de produto as práticas de liderança enfatizam estilos democráticos, com ênfase na comunicação e o foco nas pessoas e em suas relações. Nestes grupos verificou-se o controle participativo, com um acréscimo da participação dos membros da equipe no processo decisório. Assim, os líderes desses projetos estabelecem comprometimento, transparência, relações e uma cultura de aprendizado, sendo ao mesmo tempo observadores dos desenvolvimentos dentro do grupo (Vaagaasar *et al.*, 2019).

As equipes de desenvolvimento de serviços, manifestaram também a preferência por uma configuração de escritórios co-locados para construir uma compreensão da equipe sobre o serviço a ser desenvolvido e o uso de mecanismos rápidos e informais de comunicação. No entanto, os líderes grupos manifestaram um estilo servidor, caracterizado pela informalidade, acessibilidade e por prestar auxílio aos membros da equipe (Vaagaasar *et al.*, 2019).

As equipes de desenvolvimento de *software* manifestaram uma preferência por escritórios virtuais, o que permite a contratação dos melhores profissionais, independentemente da localização geográfica deles. Os estilos de liderança destas equipes são mais diretivos e de estabelecimento da estrutura, mas ao mesmo tempo destaca-se a capacidade de empatia e de mentoria dos membros, a facilitação da construção das relações e da comunicação mútua como forma de manter a motivação e o desempenho dos membros (Vaagaasar *et al.*, 2019).

Por fim, as equipes que atuam na construção de infraestrutura geralmente são colocadas, mas trabalham virtualmente através de uma área geográfica maior. Nestas equipes, verificou-se que os estilos de liderança variam de acordo com as contingências. Foram verificados estilos orientados às relações, que envolviam o uso das capacidades de inteligência emocional.

2.3.3.3 Estudos teóricos sobre os MM dos líderes

Neste terceiro grupo de pesquisas sobre MM foram identificados, ainda, três estudos teóricos, os quais estão representados na tabela 11. Os estudos teóricos investigaram aspectos distintos, porém complementares no estudo sobre os modelos mentais individuais dos líderes.

Tabela 11 – Artigos teóricos sobre os MM prescritivos e descritivos dos líderes

Autores	Objetivo	Relação entre MM e os líderes
Akrivou e Bradbury-Huant (2011)	Identificar e descrever as capacidades psicológicas que auxiliam os líderes a responder de maneira eficaz às complexas demandas para o desempenho das suas organizações.	Quanto maior for a congruência entre o MM real e o MM idealizado do líder, maior será a sua capacidade de construção de significados (<i>sensemaking</i>) para formular um plano de ação abrangente e pragmático
Mumford, Steele, McIntosh e Mulhearn (2015)	Investigar como as pessoas fazem previsões corretas sobre o futuro, considerando-se que a previsão eficaz dos líderes é particularmente importante.	As previsões dos líderes são, em parte, baseadas nos MM deles, incluindo-se o seu MM prescritivo.
Mumford, Todd, Higgins e McIntosh (2017)	Investigar a natureza do conhecimento que as pessoas necessitam ter para liderar, as habilidades que permitem às pessoas trabalhar estes conhecimentos, as estratégias que contribuem ao melhor ou pior desempenho e as implicações desses aspectos para a avaliação e o desenvolvimento do potencial para liderar.	As habilidades cognitivas são determinantes no desempenho do líder. Dentro dessa perspectiva, os MM são importantes, pois são as estruturas que permitem ao líder conectar casos individuais e formar uma descrição sobre a sua realidade, além de formar previsões sobre essa realidade. O texto propõe nove habilidades cognitivas do líder.

Fonte: A autora (2021).

Akrivou e Bradbury-Huant (2011) investigaram as capacidades psicológicas que auxiliam os executivos a serem mais eficazes e promoverem o melhor desempenho das suas organizações. Os autores partem da metáfora de que os líderes são catalisadores do desempenho das organizações ao longo do tempo (catálise executiva).

Os autores integram as pesquisas sobre os MM prescritivos e descritivos dos líderes com a proposta de desenvolvimento do ego¹⁵, para explicar como os líderes passam pelo processo

¹⁵ A teoria construtivista-desenvolvimental, também chamada de teoria do desenvolvimento do ego é uma teoria do processo de desenvolvimento de um adulto. Para essa teoria as pessoas constroem meios de compreensão

de construção de significados que permite o exercício de uma liderança extraordinária. No modelo proposto pelos autores três constructos são centrais: construção de significados (*meaning making*), criação de sentidos (*sense making*) e atribuição de significados (*sense giving*) (Akrivou & Bradbury-Huang, 2011). A figura 5 representa os processos.

Figura 5 – Representação do líder como catalisador da mudança



Fonte: Adaptado de Akrivou e Bradbury-Huang, 2011.

A passagem desses três momentos ocorre através de um processo contínuo de integração e de diferenciação dos líderes, da forma como proposto pelos autores do construtivismo-desenvolvimental (McCauley, Drath, Palus, O'Connor & Baker, 2006). O processo de diferenciação ocorre quando uma pessoa (o eu) modifica seu eu atual a partir de algum tipo de influência externa (o outro), enquanto o processo de integração envolve um retorno ao eu, que concilia os estados anterior e posterior à modificação do indivíduo (Kegan, 1982).

Para esse modelo, o “eu” do líder constitui o seu sistema de construção de significados, envolvendo dentro de si diversas variáveis, como a complexidade do eu, seu grau de diferenciação e a dinâmica de autointegração (eu como processo). A integração desses aspectos confere ao líder um grau de autonomia cognitiva, que faz com que ele se torne capaz de

sobre si mesmas e sobre o mundo, ao invés de colherem uma realidade objetiva, que já está posta. Essa teoria concebe o processo de amadurecimento de uma pessoa a partir de diferentes ordens de desenvolvimento de um indivíduo ao longo de sua fase adulta. Essa teoria também é conhecida como neopiagetiana ou também pós-piagetiana (McCauley *et al.*, 2006).

entendimentos cada vez mais complexos e integradores sobre o mundo. Esses entendimentos são chamados pelos autores de sistema de construção de significados, tratando-se de antecedentes dos MM. Esse sistema de construção de significados permite a integração dos significados construídos pelo líder com significados construídos pelos liderados, através do processo de atribuição de significados, que envolve o estabelecimento da visão e o próprio ato de liderar (Akrivou & Bradbury-Huang, 2011).

Como se verifica na figura 5, a construção dos MM dos líderes, tanto prescritivos, quanto descritivos, estão relacionados com o processo de construção de sentidos. De acordo com Akrivou e Bradbury-Huang (2011), quando os líderes possuem um alto nível de congruência entre o seu eu ideal e seu eu real, o líder possui a habilidade de construção de significados. Como resultado de sua auto complexidade, os líderes tornam-se capazes de integrar o MM descritivo com o MM prescritivo, os quais poderão ser comunicados aos seus liderados mediante um processo de dar significados.

A integração de todos esses processos com o sistema organizacional e todos *stakeholders* envolvidos possuiria relação com a atuação do líder como o catalisador dos resultados organizacionais e também com o bom desempenho dos líderes. Os autores ao final elaboraram diversas proposições e discutem como esse modelo poderia ser testado empiricamente (Akrivou & Bradbury-Huang, 2011).

Mumford *et al.* (2015) propõem um modelo teórico que procura explicar a capacidade dos líderes de fazer previsões, defendendo que a capacidade de fazer previsões precisas é um aspecto importante para o desempenho dos líderes. Essa análise foi pautada em quatro variáveis, sendo elas: a) os MM dos líderes; b) a capacidade de objetividade; c) a orientação temporal; d) e o conteúdo do caso.

Para os autores, tanto os modelos mentais descritivos, quanto prescritivos são importantes no processo de formulação de previsões, tendo em vista que os líderes fazem suas previsões com base na forma como eles concebem o mundo e também na visão que eles possuem, ou seja, na sua imagem idealizada de como um sistema social deveria operar. Ao acessar essas imagens os líderes procuram pelas causas-chave e pelos resultados-chave, que são a base para a formulação das previsões (Mumford *et al.*, 2015).

No tocante aos MM, os autores destacam, ainda, que são eles que permitem aos líderes analisar as causas operantes que necessitam ser consideradas no processo de formulação de previsões. Como os líderes irão formular cenários diferentes a partir da variação dessas causas operantes e, assim, estipular qual previsão é a mais provável, os autores destacam que caso os

MM permitam uma melhor análise de quais são essas causas envolvidas, melhor será a capacidade do líder de fazer previsões que se tornam realidade (Mumford *et al.*, 2015).

Desse modo, o modelo de formulação de previsões proposto por Mumford *et al.* (2015) concebe que os líderes avaliam a realidade e fazem uso dos seus MM para organizar as experiências, ou seja, seu conhecimento baseado em casos anteriores. A análise das causas de ação e dos resultados que podem ser alcançados e a informação decorrente dos MM dos líderes fornecem a base para que os líderes formulem previsões sobre um resultado desejado.

O terceiro estudo teórico revisado, elaborado por Mumford *et al.* (2017) teve por objetivo investigar a natureza do conhecimento necessário para liderar, as habilidades que permitem trabalhar estes conhecimentos e as estratégias que contribuem ao desempenho dos líderes.

Mumford *et al.* (2017) destacam quatro pontos sobre os modelos mentais. Primeiro, eles podem ser bastante complexos, ao delinear as múltiplas causas, objetivos, contingências, restrições, atributos dos autores, recursos necessários, etc. Em segundo lugar, os autores destacam que a precisão do MM aprimora com a experiência de trabalhar em um certo domínio e mediante uma análise ativa da experiência. Em terceiro lugar, a disponibilidade de MM mais fortes, mais precisos, contribui à capacidade da pessoa resolver problemas complexos e novos. Por fim, destaca-se que como abstrações, os MM podem ser construídos tanto para descrever os eventos, como eles são (MM descritivo), quanto como eles deveriam ser (MM prescritivo).

Os autores apontam nove habilidades que são consideradas como chave para lidar com problemas relacionados com a liderança, tratando-se das seguintes: a) definição dos problemas; b) análise de causas/objetivos; c) análise de restrições; d) planejamento; e) previsão; f) pensamento criativo; g) avaliação de ideias; h) sabedoria; i) construção de sentidos/visão (Mumford *et al.*, 2017).

De acordo com Mumford *et al.* (2017) duas espécies de conhecimentos são chave para os líderes, o conhecimento baseado nos casos e os modelos mentais. Pelo conhecimento baseado nos casos, os líderes armazenam os conhecimentos relacionados às causas relevantes, objetivos, ações, atores e sistemas. Além do conhecimento dos casos, os líderes também formulam MM ao abstrair as relações de causas-chave/objetivos a partir da experiência. Assim, para eles a união entre estes dois tipos de conhecimentos, com as nove habilidades cognitivas apresentadas acima, são o caminho para compreender a capacidade dos líderes de solucionar problemas.

2.3.3.4 Avaliação dos trabalhos sobre MM dos líderes

Apresentados os artigos do terceiro grupo, verifica-se que estas publicações se distinguem dos demais grupos por serem publicações que voltaram seu foco à pessoa do líder, diferentemente dos dois grupos anteriores, visto que no primeiro grupo o principal foco é o impacto do líder nas organizações e do segundo grupo de artigos é a interação dos líderes nos MME.

Um dos pontos a serem destacados neste grupo de estudos é o reconhecimento que não existe um único modelo mental que explica quem são os líderes. O que ocorre já nas primeiras propostas de Strange e Mumford (2002, 2005) e que foi sendo complementado com o passar do tempo, com o estudo da diferença entre líderes carismáticos, ideológicos e pragmáticos (Hunter *et al.*, 2009).

Vaagaasar *et al.* (2019), com outra base teórica, propõem diferentes MM sobre a liderança, chamados por eles de constructos da liderança, que variam de acordo com o tipo de contexto de trabalho e também com o tipo de tarefa, o que amplia a discussão para além de certos tipos de líderes.

Além disso, diversos estudos enfatizam o surgimento dos MM, seja relacionando-os com as teorias sobre o desenvolvimento do ego (Akrivou & Bradbury-Huang, 2011), seja investigando a atuação dos líderes em momentos de crise (Combe & Carrington, 2015; Carrington *et al.*, 2019), ou ainda relacionando o estudo dos MM com as habilidades cognitivas desenvolvidas pelos líderes (Mumford *et al.*, 2019).

Constatou-se, também, que enquanto os estudos quantitativos tendem a enfatizar o estudo da diferença entre os MM prescritivos e descritivos de líderes carismáticos, ideológicos e pragmáticos, os estudos qualitativos, mistos e teóricos têm se aproveitado mais do *insight* do estudo dos MM dos líderes, para propor novas linhas de pesquisa, não necessariamente restrita à investigação destes tipos de líderes.

Esta característica faz com que este grupo seja o que se relaciona mais com o objeto do presente estudo, tendo em vista o olhar dirigido à pessoa do líder e seus próprios modelos MM, ou constructos da liderança, para se usar a expressão de Vaagaasar *et al.* (2019).

Destaca-se, também, que os resultados das pesquisas deste grupo não somente enfatizam a relevância dos MM dos líderes ou assumem uma natural influência dos líderes nos MM dos liderados, mas também foram verificados resultados que desafiam esta suposição, como é o caso de Carrington *et al.* (2019), que constataram que em contextos de crise os liderados foram

o ponto de partida para a construção de um novo MM voltado à crise, sendo que os líderes aos poucos assimilaram este novo MM oriundo dos liderados.

Mesmo que haja uma relação entre este estudo e as pesquisas desse grupo, a proposta desta tese se distingue em três aspectos, que não foram considerados pela literatura revisada ou que foram abordados de maneira distinta: a) essas publicações não analisaram quais são os MM que os líderes possuem sobre a liderança; b) o fator tempo foi pouco considerado na maioria dos estudos aqui analisados, à exceção de Combe e Carrington (2015) e Carrington *et al.* (2019); c) não foram identificados artigos que investigaram os MM de líderes de OICs, como se propõe nesta pesquisa.

2.3.4 A relação dos MM com o desenvolvimento do líder

O quarto grupo de pesquisas está composto por quatro artigos, que relacionaram o processo de desenvolvimento do líder com o MM. A tabela 12 representa os artigos selecionados desse grupo.

Tabela 12 - Artigos sobre o desenvolvimento do MM dos líderes

Autores	Objetivo	Tipo	Relação entre MM e os líderes
Ruff e Shoho (2005)	Descrever como três diretores de escolas de ensino fundamental tácita e explicitamente definem e executam seu papel como líderes escolares.	Quali	A compreensão dos MM prove a capacidade de revelar suposições tácitas que têm o potencial de expandir ou limitar a capacidade da organização e afetar os esforços para as conquistas dos alunos.
Johnson (2008)	Investigar o que separa líderes de sucesso daqueles sem sucesso.	Teórico	A diferença entre os líderes eficazes e os não eficazes é o seu MM ou estruturas de significado, o modo como eles veem e lidam com o mundo.
Kramer (2016)	Defender um novo paradigma no modo como os líderes são treinados e desenvolvidos, focado na transformação dos MM, mais do que nas habilidades.	Teórico	O desenvolvimento de líderes deve se basear em um processo de mudança dos MM dos líderes.
Laleka (2019)	Discutir um modelo para o desenvolvimento da liderança distribuída em organizações escolares paquistanesas.	Quali	Para desenvolver líderes escolares mais abertos à liderança distribuída é necessário alterar os MM dos líderes, conjuntamente com as demais disciplinas apresentadas por Senge (1990).

Fonte: A autora (2021).

Nesse grupo Ruff e Shoho (2005) investigaram os MM de líderes com diferentes níveis de experiência como líderes, enquanto Johnson (2008) defende a centralidade do conceito de MM para o estudo do desenvolvimento de líderes. Outros dois trabalhos se baseiam na definição

de MM proposta por Senge (1990), mas ao contrário dos trabalhos apresentados em 2.3.1, o foco das publicações se dirige ao processo de desenvolvimento de líderes (Kramer, 2016; Laleka, 2019).

Ruff e Shoho (2005) investigaram os MM dos líderes em contextos educacionais, dirigindo seu foco especialmente à atuação dos diretores escolares como líderes. De acordo com os autores, o objetivo da sua pesquisa foi descrever como três diretores definem de maneira tácita ou explícita seu papel como líderes escolares.

Para tanto, os autores elaboraram um estudo de caso qualitativo, investigando as semelhanças e diferenças dos MM de um diretor novato em comparação com a atuação de dois diretores que foram considerados pelos autores como mais experientes na direção escolar. O estudo envolveu o uso de diversas técnicas, como a observação participante e não-participante, entrevistas com os diretores e também análise documental (Ruff & Shoho, 2005).

Destaca-se que um dos propósitos da pesquisa de Ruff e Shoho (2005) era investigar as semelhanças e diferenças nos MM de líderes que se encontram em diferentes estágios de suas carreiras. Ressalta-se este aspecto, pois essa pesquisa tem certa relação com o propósito dessa tese. Verifica-se, no entanto, que os autores acabaram focando a discussão dos resultados da pesquisa mais na importância de se investigar os MM dos diretores, do que nas diferenças nos MM dos diretores investigados, com base em seus diferentes níveis de experiência, aspecto que ainda necessita ser melhor explorado pela literatura, tanto sobre liderança educacional, quanto nos demais tipos de organizações.

O trabalho de Johnson (2008) é um breve ensaio teórico no qual o autor defende a centralidade do conceito de MM para a compreensão da liderança. Como já foi afirmado na introdução, esse autor argumenta que o que distingue líderes eficazes de líderes ineficazes não é a quantidade de conhecimento que estes líderes assimilaram, ou o número de horas dedicadas à sua formação como líderes, mas os seus MM. Desse modo, para o autor o desenvolvimento de líderes deveria focar na mudança ou no aprimoramento dos MM dos líderes, para que assim os líderes possam ser dotados de modelos que oferecem meios mais eficazes para se lidar com os desafios de ser um líder.

Como desenvolver os MM dos líderes? O autor propõe um modelo de desenvolvimento dos modelos mentais baseados no conceito de aprendizagem transformadora de Mezirow (1991) e na teoria construtivista-desenvolvimental de Kegan (2000). Johnson (2008) destaca alguns aspectos que ele considera que devem ser trabalhados no desenvolvimento de líderes.

No entanto, o autor não construiu detalhadamente de que maneira ele entende que o processo de desenvolvimento dos MM ocorrerá.

Kramer (2016), advoga, com base nos seus anos de experiência profissional, a importância de um novo paradigma no modo como se promove o desenvolvimento de líderes. De acordo com o autor este novo paradigma necessita ser mais pautado na transformação dos modelos mentais, do que nas habilidades dos líderes.

Por fim, Laleka (2019) elabora um estudo etnográfico em três escolas da educação básica no Paquistão. A autora parte da constatação de que o sistema educacional de países em desenvolvimento difere daquele dos países desenvolvidos, sendo que nos primeiros há menor incentivo para práticas compartilhadas e para a construção de uma liderança distribuída, no sentido proposto por Gronn (2002). Diante desse contexto, a autora propõe um modelo de desenvolvimento de liderança favorável a esse tipo de configuração.

De acordo com os resultados da pesquisa, uma das formas de se promover uma modificação na liderança educacional é a modificação dos modelos mentais dos diretores escolares. Com base em Senge (1990) e em Senge *et al* (2012), a autora propôs um modelo de desenvolvimento de líderes que leva em conta as cinco disciplinas e é voltado à promoção da liderança sob uma perspectiva multinível. Esse seria o caminho para a construção da liderança distribuída no entendimento da autora (Laleka, 2019).

Os artigos desse quarto grupo também têm afinidade com a pesquisa que se pretende desenvolver, tendo em vista se tratar de estudos pautados nos MM dos líderes. Verifica-se, no entanto, que eles também não se ocuparam de discutir qual é o modelo mental que os líderes constroem sobre o que é a liderança.

O estudo de Ruff e Shoho (2005) é provavelmente aquele que mais se aproxima com esta investigação, tendo em vista que o foco da pesquisa foi como os líderes entrevistados definem seu papel como líderes. Todavia, enquanto a pesquisa dos autores estava focada nas definições tácitas e explícitas dos líderes, a pesquisa aqui proposta tem por objetivo investigar como os líderes representam a liderança em suas mentes. Além disso, os autores investigam não somente como os líderes se definem, mas também a sua atuação enquanto líderes, enquanto o foco deste estudo será mais dirigido à representação, pelos líderes, do que é o sistema de liderança.

Neste capítulo revisei a literatura que serviu de base para esta pesquisa, na próxima seção apresentarei os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresentará o método e os procedimentos utilizados nesta pesquisa. A partir da estrutura proposta por Creswell (2010) a seguir apresentaremos a visão de mundo que orienta esta pesquisa (ou discurso organizacional), o *design* utilizado, a estratégia e também os procedimentos empregados.

3.1 VISÃO DE MUNDO

Os trabalhos de Burrell e Morgan (1979) e de Morgan (1980) foram relevantes para o aprofundamento do debate sobre os paradigmas das pesquisas organizacionais. Os autores propuseram que a teoria organizacional é fundamentada em diversas proposições ontológicas e epistemológicas, que constituem premissas meta-teóricas (ou filosóficas) *a priori*. Estas premissas são consideradas implícita ou explicitamente presentes nas pesquisas, sendo concebidas como realidades alternativas, ou seja, formas distintas de ver e compreender o mundo.

Os referidos autores dividiram as pesquisas organizacionais em quatro paradigmas, que foram organizados a partir de duas perspectivas de análise: (a) a natureza da ciência e (b) a natureza da sociedade. Quanto à natureza da ciência os estudos podem ser objetivistas ou subjetivistas; quanto à natureza da sociedade, os estudos organizacionais variam entre a dimensão da manutenção das estruturas vigentes (sociologia da regulação) e da mudança radical (sociologia da mudança radical). A partir desses dois eixos de análise, os quatro paradigmas propostos são os seguintes: funcionalista; radical-humanista; interpretativo e radical-estruturalista (Burrell & Morgan, 1979; Morgan, 1980).

Essa discussão foi ampliada por Clegg e Hardy (1999), que propuseram a substituição do conceito de paradigmas por discursos, entendendo os estudos organizacionais como uma série de diálogos. Para eles, as organizações são objetos empíricos, que podem ser vistos a partir de diferentes perspectivas, sendo que cada uma dessas perspectivas é um discurso, com seu próprio vocabulário e gramática, modos de ver e de estudar o fenômeno. Discursos são, portanto, um conjunto de afirmações, de conceitos, termos e expressões que são constitutivos e que condicionam o jeito de falar e escrever sobre as organizações (Mabey, 2013).

Burrell (1999) destaca que uma das principais críticas à proposta dos paradigmas é sua ênfase na incomensurabilidade das categorias que determinam um paradigma. Embora o intuito

de Burrell e Morgan (1979) e de Morgan (1980) fosse incentivar o debate entre paradigmas, sua classificação acabou por reforçar a falta de diálogo entre as diferentes visões.

A proposta dos discursos organizacionais, por outro lado, permite maior flexibilidade ao pesquisador, estando assim apto a descobrir relações e hiatos existentes entre os discursos. Com isso, o pesquisador ingressa em um verdadeiro diálogo, visando avançar o conhecimento sobre as organizações (Morgan, 2000).

Com base no conceito de discursos, Deetz (1996) e Alvesson e Deetz (2000) propõem uma revisão dos quatro quadrantes de Burrell e Morgan (1979) e de Morgan (1980). Para esses autores, ao dividir as pesquisas em objetivas ou subjetivas há um reforço na dualidade entre o mundo interno (subjetivo) e o externo (objetivo), que somente foi favorável às pesquisas funcionalistas, tendo em vista que a maioria dos pesquisadores organizacionais considera que um estudo científico deve adotar uma perspectiva objetiva.

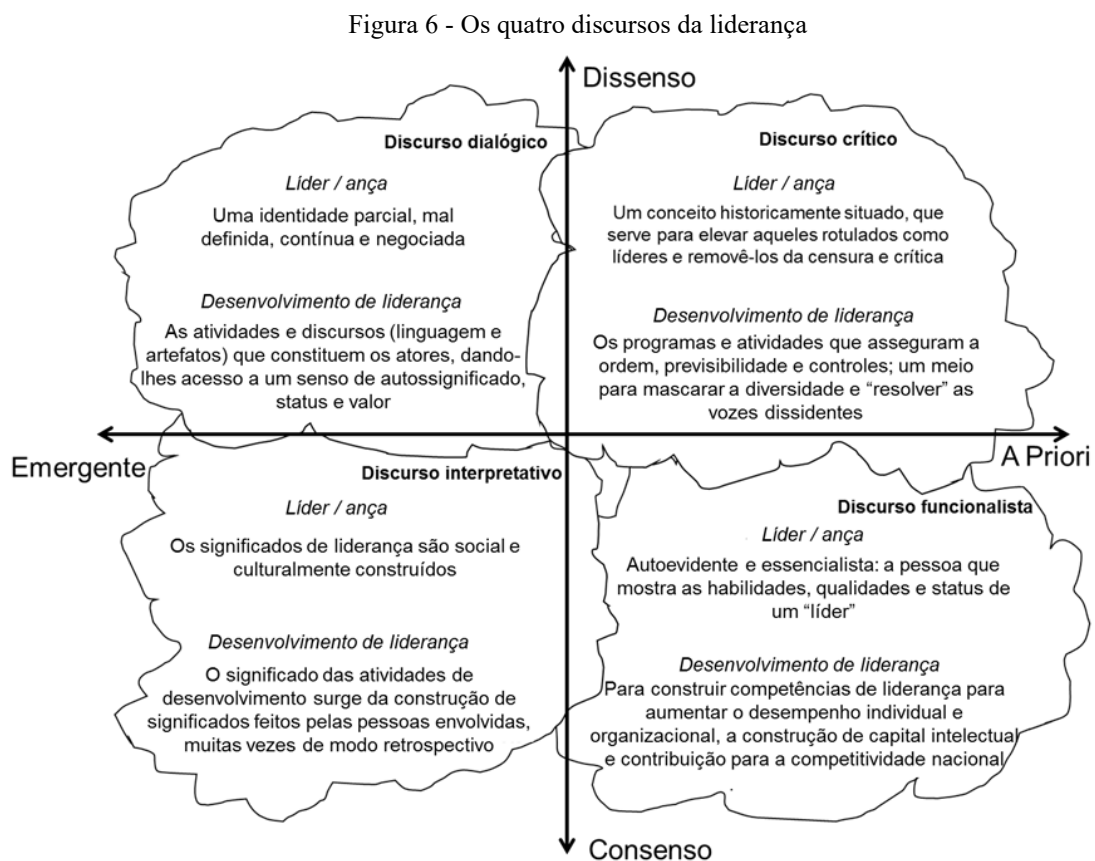
Assim, a proposta dos autores é a substituição dessa dualidade para uma outra perspectiva, que enfoca como e quando os conhecimentos são construídos. Essa nova dualidade concebe que a construção do conhecimento pode ser *a priori*, ou seja, anterior ao ingresso no campo ou emergente (*a posteriori*), quando ela ocorre após o contato com o campo. Enquanto as pesquisas *a priori* tendem a ser realizadas com base na linguagem do pesquisador e no conhecimento da comunidade de especialistas, mantendo essa linguagem constante durante a pesquisa, nas pesquisas *a posteriori* os pesquisadores atuam com um sistema de linguagem aberta, de modo que os conceitos são construídos durante a pesquisa (Deetz, 1996; Alvesson & Deetz, 2000).

A perspectiva da sociedade também é revisada pelos pesquisadores, por considerarem mais adequado avaliar a ordem social sob uma perspectiva do dissenso ou do consenso, distinguindo-se dessa maneira discursos que adotam uma concepção de unidade (ou continuação) aos discursos que consideram a diferença (ou ruptura). Essa mudança ocorreu, pois segundo os autores a relação mudança-regulação induzia pesquisas pautadas na visão do conflito de classes ou na manutenção do *status quo*, enquanto a relação dissenso-consenso permite ampliar o rol de objetos estudados, considerando que o problema não está apenas nos conflitos entre grupos (patrões contra empregados especialmente), mas envolve, também, outros processos de segregação de pessoas a partir de discursos dominantes e a presença de outros processos de controle (Deetz, 1996; Alvesson & Deetz, 2000).

Os quatro discursos propostos pelos autores são os seguintes: a) dialógico, que representa a relação entre o dissenso e o conhecimento emergente; b) crítico, composto pela

relação entre o dissenso e a perspectiva *a priori*; c) funcionalista - constituído pelas relações do consenso, com a perspectiva *a priori*; d) interpretativo, que é caracterizado pela relação entre o consenso e o conhecimento emergente (Deetz, 1996; Alvesson & Deetz, 2000).

A seguir, os quatro discursos organizacionais, aplicados à pesquisa nas teorias da liderança serão apresentados. Para tanto, se utilizará, sobretudo, a revisão de Mabey (2013). Os quatro discursos estão representados pela figura 6.



Fonte: Esper, 2015, adaptado de Mabey, 2013.

O discurso funcionalista encontra-se baseado em premissas concernentes à ordem natural e ordinária das organizações, focando o consenso e a coerência, ao invés do conflito e do uso do poder. Ele considera que a organização é um sistema, que funciona de maneira efetiva quando são atingidos os objetivos formalmente definidos, através de um processo de decisão racional. A liderança possui o papel de definir e alcançar estes objetivos. Quanto ao pesquisador, sua função é coletar dados objetivos acerca do modo como as organizações funcionam sob a ótica da orientação aos resultados e da manutenção dos sistemas vigentes (Fournier & Grey, 2000; Morgan, 2000).

Os pesquisadores críticos consideram as organizações como criações sociais e históricas marcadas pela dominação, onde os dominadores geralmente escondem e suprimem os conflitos existentes. Assim, mesmo que as organizações possam ser vistas como instituições geradoras de resultados sociais positivos (provêm bens e serviços desejáveis, distribuição de renda, desenvolvimento das qualidades pessoais e direção da sociedade), este discurso ressalta que diversas formas de poder e dominação resultaram em um processo decisório tendencioso, favorável a alguns em detrimento de outros (Alvesson & Deetz, 2000).

As pesquisas críticas da liderança criticam a ideologia funcionalista do líder e a forma como ela leva às pessoas a aceitar inquestionavelmente as normas organizacionais, como guias do pensamento e do comportamento no dia a dia, os autores criticam também as noções de que a estrutura social se encontra naturalmente ordenada, verdadeira, empiricamente precisa, pessoalmente relevante e moralmente desejável (Mabey, 2013).

O discurso dialógico (ou pós-moderno) engloba pesquisas organizacionais que enfatizam o papel da linguagem na construção de uma realidade organizacional multifacetada, rechaçando as crenças na existência de uma realidade objetiva. As organizações são consideradas construções narrativas fragmentadas que apresentam dificuldade para estabelecer uma realidade coerente. O discurso dialógico procura então penetrar e “[...] expor as realidades adotadas, descobrir suas complexidades, falta de significado compartilhado e resistências” (Buchanan & Dawson, 2007, p. 679).

Sua preocupação é com o dissenso, do mesmo modo que no discurso crítico, mas aqui a dominação é considerada como móvel, situacional, ela não é feita por alguém específico. A identidade do grupo não pode ser fixada ou vista de uma forma unitária. Tais pesquisas buscam demonstrar a parcialidade da realidade e os pontos ocultos de resistência e de complexidade.

Para os pesquisadores interpretativos, a organização é um ambiente social. Este discurso enfoca a dimensão social das atividades organizacionais, ao contrário do enfoque econômico do funcionalismo. As pessoas são consideradas como formuladoras de sentidos, tal como é o pesquisador. Assim, as principais concepções e entendimentos são construídos pelo pesquisador em conjunto com os sujeitos que fazem parte do estudo. Devido a esta característica, os estudos interpretativos comumente se valem de pesquisas fenomenológicas, etnográficas ou hermenêuticas, baseando-se nas observações do pesquisador e em entrevistas (Deetz, 1996; Alvesson & Deetz, 2000).

As pesquisas interpretativas sobre liderança a consideram um fenômeno socialmente construído, ou seja, a liderança é um conceito emergente, que decorre das interações entre todos

os membros de um grupo. Há uma ênfase no contexto sistêmico e nas relações intersubjetivas, considerando-se que a liderança se manifesta durante a ação do grupo e que são os liderados que conferem a autoridade aos seus líderes (Mabey, 2013).

Dentre os quatro discursos descritos acima, pretende-se elaborar uma pesquisa baseada no discurso interpretativo, que como visto é caracterizado por uma perspectiva social do consenso e por um discurso emergente (*a posteriori*). Desse modo, essa pesquisa considera que as organizações são um ambiente social, enquanto a liderança é vista como um processo relacional de interações entre líderes e liderados, sendo ambas pessoas formuladoras de sentidos, buscando-se compreender o significado que as pessoas dão às suas próprias vidas e a forma como elas se compreendem.

3.2 DESIGN E ABORDAGEM

Existem três tipos de *design* de pesquisa, tratando-se da pesquisa qualitativa, quantitativa e mista. Pretende-se elaborar neste trabalho um estudo qualitativo, tendo em vista a adoção do discurso interpretativo. De acordo com a literatura uma pesquisa qualitativa possui as seguintes características (Bogdan & Biklen, 2000):

- a) o ambiente é a fonte direta de dados;
- b) o pesquisador é o instrumento fundamental;
- c) a pesquisa é descritiva e considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser analisados holisticamente;
- d) o pesquisador transmite as experiências colhidas e as conclusões alcançadas na forma escrita;
- e) a preocupação da pesquisa se dá com o próprio processo de desenvolvimento desta, acima dos resultados;
- f) o significado que as pessoas dão às coisas e às suas vidas são a preocupação essencial do investigador;
- g) a pesquisa tem um enfoque indutivo na análise de seus dados, construindo-se o quadro teórico aos poucos, à medida que há a coleta de dados e o seu exame, para então se operar a generalização da análise do contexto estudado.

Bryman (2004b) destaca que a pesquisa qualitativa em liderança permite investigar este fenômeno pelos olhos dos líderes e dos liderados, o que permite problematizar a própria noção

de liderança, ao se representar a variedade de significados para liderança, ou para uma boa relação de liderança nas organizações. A pesquisa qualitativa permite, ainda, adentrar no âmbito dos contextos de liderança e como esse afeta os líderes, assim como trabalhar os processos de liderança, entendido como o exercício da liderança na prática e seus impactos no passar do tempo (Gronn, 2002; Crevani *et al.*, 2010). Bryman (2004a, p. 276), assim conclui: “A introdução da pesquisa qualitativa no estudo da liderança é promissora para o campo. Permite a formulação de diferentes questões e pode sugerir temas que não são acessíveis à abordagem quantitativa”.

Creswell (2010, 2014) destaca cinco tipos de pesquisa qualitativa: pesquisa narrativa, fenomenologia, *grounded-theory*, etnografia e estudo de caso. Optou-se por uma pesquisa narrativa, por se entender que este tipo de estratégia se alinha com o objetivo do presente estudo do que as demais modalidades.

A pesquisa narrativa, de acordo com Creswell (2014), possui diversas formas, encontrando suas raízes em diferentes disciplinas, como a literatura, história, antropologia, sociologia, educação, nos estudos organizacionais, na psicologia, dentre outras. O que as diferentes abordagens da pesquisa narrativa têm em comum é o fato de que elas estão preocupadas em colher as histórias como *recursos* para a pesquisa, ou seja, o que essas histórias dizem a respeito dos narradores e das formas como esses narradores veem o mundo (Squire *et al.*, 2014).

De acordo com Creswell (2014), algumas das características da pesquisa narrativa são as seguintes:

- a) pesquisadores narrativos coletam as *histórias* dos indivíduos acerca das suas experiências vividas e contadas em um processo de co-construção da história entre o pesquisador e seu informante;
- b) as histórias narradas contam experiências dos indivíduos, trazendo clareza sobre as identidades dos indivíduos e sobre como eles veem a si mesmos;
- c) as histórias são coletadas por múltiplas fontes de dados, como as entrevistas, observação, documentos, figuras e outras fontes de dados qualitativos;
- d) os pesquisadores narrativos geralmente organizam as histórias colhidas em ordem cronológica ou em uma série de ações, mesmo que elas não sejam contadas dessa forma pelos participantes, pois os indivíduos podem falar do seu passado, presente e futuro na narrativa;

- e) as histórias são avaliadas de diversas formas, podendo ser baseadas no que foi dito (análise temática), na natureza da contação da história (estrutural) ou para quem a história é contada (dialógico/perfomático);
- f) as histórias de vida geralmente contêm pontos de virada ou certas tensões ou interrupções, que são destacadas pelos pesquisadores ao contar as histórias;
- g) as narrativas ocorrem dentro de certos lugares ou situações, de modo que o contexto é importante para se contar a história dentro de um lugar.

De acordo com a literatura, na pesquisa narrativa o pesquisador coleta as histórias vividas pelos seus informantes e contadas ao pesquisador, para com base nelas oferecer uma forma de analisar e de se entender essas histórias vividas (Creswell, 2014; Ollerenshaw & Creswell, 2002). Esse tipo de pesquisa dirige sua atenção às narrativas como forma de estudar um determinado aspecto da sociedade, busca-se encontrar um significado a partir das histórias vividas das pessoas (Ospina & Dodge, 2005).

Como destaca Riessman (2008), a pesquisa narrativa interroga a intenção e a linguagem, o “*o que?*” e o “*por que?*” determinados incidentes são contados na forma de uma história, não havendo o foco exclusivo no conteúdo da fala do entrevistado. Pergunta-se: de onde essa história foi construída? E também: com qual propósito essa história foi contada? Ou ainda: por que a sucessão de eventos foi contada dessa maneira?

O principal instrumento da pesquisa narrativa é a entrevista em profundidade, pois nela informante e pesquisador ingressam em uma relação direta de expressão da experiência vivida pelo informante através da fala. No entanto, a pesquisa narrativa comporta também o uso de outros instrumentos para a coleta de dados, sendo possível reconstruir a história a partir da análise de documentos também, assim como a partir da observação, notas de campo, diários, cartas, autobiografias e de outras fontes de dados (Chase, 2011; Riessman, 2008; Squire *et al.*, 2014).

Tendo em vista que o objetivo desta pesquisa é identificar e analisar o MM sobre liderança dos líderes de OICs, a pesquisa narrativa se mostra adequada para o alcance desse objetivo. Vale destacar que já existe um corpo de estudos narrativos sobre a liderança (Shamir & Eilam, 2005; Sparrowe, 2005; Weischer, Weibler, & Petersen, 2013; Calma, 2015) e também sobre o desenvolvimento de líderes (Ligon, Hunter & Mumford, 2008; Turner & Mavin, 2008; Esper, 2020; Melo, 2020). Embora não tenha sido identificado nenhum artigo que investigue os MM dos líderes a partir de uma pesquisa narrativa, este método tem sido empregado em

investigações sobre os MM em outras áreas do conhecimento, como a sociologia (Hu, Chen, & Huang, 2012) e a educação (Manrique & Abchi, 2015, Broski, & Dunn, 2020).

Chase (2011) destaca que a pesquisa narrativa tem sido utilizada em psicologia para investigar aspectos como o desenvolvimento da identidade de uma pessoa ou o seu bem-estar pessoal. Para esses autores, a narração é uma prática de construir significados sobre o eu, sobre as identidades ou sobre as realidades. Gubrium e Holstein (2008) destacam, ainda, que os psicólogos do desenvolvimento têm se utilizado de métodos narrativos para compreender a experiência individual ao longo do tempo, especialmente em relação às transições na vida.

Para Smith e Sparkes (2006) o interesse no uso da pesquisa narrativa na psicologia decorre da premissa de que a vida em si é um processo histórico e que a narrativa é tanto um método para conhecer, quanto uma condição ontológica da vida social. Nessa linha, as histórias que as pessoas contam para as demais pessoas carrega dentro de si informações sobre quem é a pessoa e sobre o que ela faz. Desse modo, as narrativas são um recurso que dá substância e textura às vidas das pessoas, moldando a identidade, guiando a ação e também constituindo o modo de uma pessoa ser. Por conta disso, a pesquisa narrativa pode ser considerada um método para se identificar quais são os MM de uma pessoa também.

Além disso, como defenderei mais a frente, na seção 5.1, a pesquisa narrativa é um instrumento que permite a elicitación de modelos mentais, incluídos os MM sobre liderança, sendo uma técnica que permite a chamada elicitación verbal (Langan-Fox, Code, & Langfield-Smith, 2000; Grenier & Dudzinska-Przesmitzki, 2015).

Para essa pesquisa a experiência dos líderes é importante. O estudo da experiência envolve o resgate da história de vida de uma pessoa, para a partir dele evidenciar a narrativa que é contada por essa trajetória. Desse modo, a trajetória não é avaliada a partir da evolução de determinados aspectos (variáveis) dos sujeitos da pesquisa ao longo do tempo, mas, pelo contrário, ela ocorre a partir da análise retrospectiva das experiências vividas pelos líderes (Moraes, 2008; Esper, 2020).

O filósofo Walter Benjamin (1994) em muito contribuiu para esclarecer este conceito. De acordo com o autor o conceito de experiência (*Erfahrung*) se distingue da vivência (*Erlebnis*). A vivência é uma característica individual, enquanto a experiência é social, envolve o caráter de comunidade entre vida e memória, abrindo espaço à memória e, a partir dela, à história de vida (Moraes, 2008).

A reconstrução da experiência de vida é possível a partir da narrativa das experiências de vida de um indivíduo, que permite que essa narrativa seja organizada de modo a se

reconstruir a história. Esse tipo de abordagem permite analisar a passagem do tempo, sem que o pesquisador tenha acompanhado contemporaneamente a sucessão de fatos que se deram ao longo da vida do entrevistado. Aliás o foco aqui não é a ordenação da sucessão de fatos ou ainda a transmissão de informações. O foco da experiência entendida a partir do conceito de *Erfahrung* é o aprofundamento do significado do que está sendo dito, envolvendo a reflexão e sua interpretação (Wu, 2004).

Esse tipo de interação somente é possível se houver uma relação entre o narrador, que neste caso será o sujeito da pesquisa, e o seu ouvinte, que neste caso será a pesquisadora.

A narrativa como forma de comunicação da experiência supõe a presença corporal daquele que narra e dos ouvintes. Palavras e gestos fazem parte da narração, que deve começar com um relato sobre o contexto do acontecido. Seu ritmo é o do trabalho manual, que do tempo dispõe com intensidade (Vaz, 2001, p. 47).

À luz destas recomendações, foram realizadas entrevistas narrativas com os informantes selecionados para o estudo, com o objetivo de analisar as histórias de vida a partir do modo como eles próprios narram e percebem a sua trajetória e atuação como líderes de OICs. A pesquisa narrativa, nesse sentido, permitiu a reconstrução das experiências dos líderes pesquisados, para a partir delas se identificar qual é o modelo mental sobre liderança dos entrevistados.

Squire *et al.* (2014) destacam que um dos possíveis usos da pesquisa narrativa é para compreender alguns aspectos psicológicos do funcionamento humano, destacando em especial a cognição. Herman (2013, p. 179) destaca que a pesquisa narrativa permite: “[...] mapear indícios sobre as dimensões QUANDO, O QUE, ONDE, QUEM, COMO e POR QUE dos mundos configurados na mente”. Essa abordagem assume que o que as pessoas falam tem relação com o modo como elas pensam e, dessa forma, é possível captar elementos sobre como uma pessoa pensa (ex. seus modelos mentais), a partir da narrativa pessoal.

Com base nestes elementos e em linha com o conceito de MM definido em 2.2.4, tendo em vista que o MM sobre liderança pode ser compreendido como as estruturas organizadas de conhecimento que permitem aos líderes compreender e formar expectativas sobre o que é a liderança, a análise da história de vida dos participantes terá por objetivo identificar quais são essas estruturas cognitivas que estão por detrás da forma como os líderes descrevem a liderança.

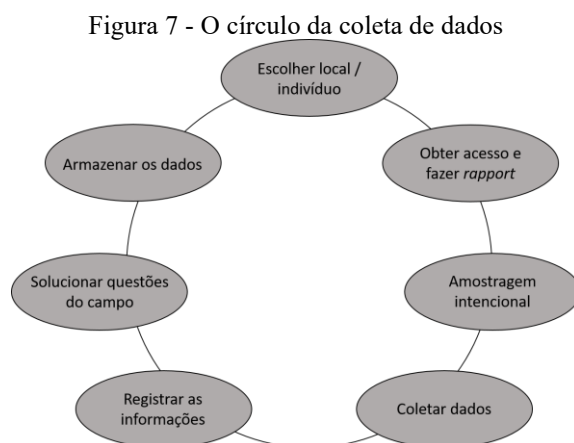
Na próxima seção apresentaremos os procedimentos da pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa narrativa pode ser dividida em três fases: a) contação (*telling*); b) transcrição; c) análise (Giovanolli, 2000; Riessman, 2008). Enquanto as duas primeiras fases envolvem os procedimentos referentes à coleta de dados, a terceira fase corresponde à análise dos dados, para assim se elaborar o produto final da pesquisa, que vem a ser esta tese de doutoramento.

Antes de ingressar no campo, destaco que a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (SEPSH) a partir do sistema Plataforma Brasil. O projeto foi aprovado pelo comitê em 11 de agosto de 2018 (parecer n. 2.814.929). A partir deste momento ingressei nos procedimentos necessários para a entrada em campo.

A coleta de dados envolve uma série de atividades que tem por objetivo a reunião de materiais que forneçam as informações necessárias à pesquisa (Creswell, 2014). No presente caso, a coleta de dados envolve todos os procedimentos necessários para a definição dos líderes que serão entrevistados, para o agendamento dos encontros desses líderes e para a coleta dos seus relatos das suas experiências. A figura 7 representa o conjunto de procedimentos necessários para a coleta de dados.



Fonte: Creswell, 2014.

O primeiro passo é a definição dos sujeitos da pesquisa, que neste caso são líderes de OICs. Foram selecionados para este estudo pessoas que estejam ao menos há 5 anos atuando como líderes, não sendo aceitas pessoas que recém assumiram essa condição. Entendeu-se que este era um horizonte capaz de permitir investigar a dinâmica dos MM dos líderes entrevistados.

A segunda etapa da figura 7 foi implementada concomitantemente à primeira e disse respeito ao acesso aos sujeitos e estabelecimento do *rappor*t com os informantes, obtendo-se as permissões necessárias para poder ir a campo e para ingressar no mesmo. Entrei em contato com a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE)¹⁶, uma associação composta por diversas OICs catarinenses. A partir do contato com a ACATE foram encontradas três OICs que autorizaram a realização da pesquisa, firmando Termo de Anuência.

Com a autorização da organização, fiz uma pesquisa no seu organograma e entrei em contato com líderes das três organizações que atendiam aos critérios de pesquisa e os convidei para participar do estudo. Os líderes que aceitaram participar, firmaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). No TCLE garantiu-se o anonimato, tanto das organizações, quanto dos entrevistados (o modelo de TCLE se encontra como apêndice nesta tese).

A principal fonte de coleta de dados foram as entrevistas em profundidade realizadas com os participantes (Riessman, 2008; Chase, 2011). Nesta técnica, a coleta dos dados ocorre por intermédio de sessões de entrevistas livres entre iguais, em que o pesquisador, no máximo, utiliza de um guia para não se esquecer de pontos fundamentais a serem abordados, mas a entrevista vai sendo desenvolvida na medida em que o entrevistado abre as suas percepções sobre a temática estudada (Taylor, Bogdan, & Vault, 2016).

Nas entrevistas foram formuladas questões abertas, cujo principal objetivo foi colher os relatos as narrativas de vida dos participantes, especialmente focado na sua atuação como líderes e sobre como eles percebem a liderança. Embora a maior parte das questões foram abertas, foram utilizadas também questões fechadas, que tiveram por objetivo garantir maior precisão aos relatos dos participantes (Riessman, 2008).

Riessman (2008) ressalta que a pesquisa narrativa assume a forma de uma conversa, de um diálogo entre o informante e o pesquisador. Nesta conversa verificam-se as mesmas características de um diálogo fora de um contexto acadêmico, com turnos revezados para a fala, o início e o término de cada fala e transição de um assunto para outro. Uma história se conecta com a outra e à medida que o pesquisador e o narrador interagem os tópicos que são objeto da pesquisa vão sendo abordados.

¹⁶ A ACATE foi fundada em 1986 se apresenta como a principal representante do empreendedorismo inovador em Santa Catarina, contando com mais de 1.200 associados em 13 polos de inovação e tecnologia em Santa Catarina e com escritórios em São Paulo e em Boston (EUA) (ACATE, 2020).

Nesse diálogo todos os detalhes contam, como eventos que ocorrem no meio da fala, pontos de virada ao longo da fala, todos estes aspectos são relevantes e são levados em conta. Por vezes, os informantes podem fazer uso de outros tipos de registro para transmitir a experiência narrada, como gestos, sinais, ou mesmo através da escrita ou outras formas de representação (Riessman, 2008).

Foram realizadas três entrevistas com cada participante, para obter uma base conceitual suficientemente confiável para o processo de reconstrução da experiência desses líderes, para, a partir dos seus relatos, identificar o MM sobre liderança que eles possuem. O quadro 5 do capítulo 4 apresenta as datas e o tempo de duração das três entrevistas com os entrevistados. A maioria das entrevistas foi realizada no ambiente de trabalho dos entrevistados, com hora marcada com cada um deles.

As entrevistas realizadas durante o período da pandemia do novo coronavírus, que foram realizadas excepcionalmente de forma virtual, com o auxílio do *software* Zoom®, em razão da impossibilidade do encontro presencial com os informantes. Estas entrevistas também foram previamente agendadas diretamente com os entrevistados.

Todas as entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados. Após o término da coleta de dados as entrevistas foram transcritas, para permitir o processo de análise de dados. A pesquisadora também tomou notas pessoais do processo de entrevista, para registrar outros elementos não expressos pelas próprias palavras dos entrevistados, além das suas próprias impressões pessoais (Riessman, 2008).

A transcrição de uma entrevista narrativa é bastante relevante, pois ela não pode simplesmente representar o que foi expresso em palavras pelo informante. Transcrever uma entrevista narrativa é transformar uma complexa troca verbal em um objeto que serve para representação à análise de dados “[uma] imitação em um papel de duas dimensões do que foi dito [...]” (Riessman, 2008, p. 28).

Todos os procedimentos até aqui relatados envolvem os métodos adotados para a coleta dos dados da pesquisa. A última fase da pesquisa narrativa envolve a análise e interpretação dos dados colhidos, para reconstruir as histórias de vida dos entrevistados a partir dos relatos das suas experiências (Creswell, 2014).

Os procedimentos nesta fase foram os seguintes:

- a) organização dos dados, para facilitar o processo de reconstrução da narrativa;
- b) exame do texto, tecendo anotações e formando códigos iniciais;

- c) descrição dos dados obtidos em códigos e temas, descrevendo a história e colocando-a em uma certa cronologia;
- d) identificação dos principais aspectos da história dos entrevistados que dizem respeito ao objeto da pesquisa;
- e) interpretação dos dados a partir da história reconstruída dos indivíduos;
- f) apresentação da narração, focando nos aspectos relacionados à pesquisa.

Desse modo, com base nos relatos dos entrevistados sobre suas próprias histórias de vida reconstruí a narrativa das suas vidas e as experiências que são subjacentes a elas, que permitem assim explicitar o MM sobre a liderança dos entrevistados.

Neste processo analítico me utilizei de duas formas de análise: a) análise temática, que tem por objetivo investigar *o que* foi dito pelo entrevistado; e b) análise estrutural, que investiga *como* o entrevistado disse o que disse (Riessman, 2008; Squire *et al.*, 2014).

A análise temática da pesquisa narrativa foca estritamente no conteúdo da fala e não se confunde com a análise temática de outros métodos, como a teoria fundamentada (*grounded-theory*). Na pesquisa narrativa a análise temática mantém a história intacta, pois ela é o objeto da análise, a linguagem confusa do diálogo é convertida em uma linguagem mais simples e compreensível para assim avaliar os conteúdos que foram manifestos pelo informante ao longo da entrevista (Riessman, 2008).

A segunda forma de análise envolve a estrutura da narrativa, como ela é organizada. Nesse caso, o foco não é mais no conteúdo da fala, mas na forma usada pelo narrador para contar e toda a dimensão de significados que é transmitida em conjunto com o discurso. É nesse momento que o pesquisador analisa os pontos de virada no discurso, os altos e baixos da entrevista e que informações podem ser obtidas a partir desses elementos (Riessman, 2008).

Com base nos procedimentos descritos neste capítulo, o capítulo seguinte apresentará os resultados da pesquisa, enquanto o capítulo 5 promoverá a análise dos resultados obtidos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresento os relatos dos entrevistados, que evidenciam sua trajetória como líderes e a forma como eles veem a liderança. Entrevistei ao todo nove líderes, sete homens e duas mulheres, que se encontram vinculados a três diferentes OICs. Tanto os nomes dos entrevistados, quanto das suas respectivas organizações foram substituídos por nomes fictícios, com o objetivo de preservar a identidade dos participantes. O quadro 4 apresenta as informações dos entrevistados que participaram desta pesquisa.

Quadro 4 – Relação dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Formação	Tempo como líder (anos)	Cargo	OIC
Picard	49	Ciência da Computação	18	<i>Data Science Leader</i>	Voyager
McCoy	45	Gestão de Tecnologia da Informação	22	Gestor de Projetos de Inovação	Voyager
Uhura	50	Tecnologia da Informação	18	Diretora Administrativa	Farragut
Tchekov	35	Sistemas de Informação	10	Gerente de <i>Data Science</i>	Voyager
Sulu	36	Comunicação Social, Publicidade e Propaganda e Administração (cursando)	12	Executivo de Produto	Voyager
Spock	44	Engenharia Mecânica	20	<i>Chief Business Designer</i>	Voyager
Scott	35	Sistemas de Informação	10	<i>Chief Technical Officer</i>	Enterprise
Kirk	32	Sistemas de Informação e Administração	10	<i>Chief Executive Officer</i>	Enterprise
Janice	37	Direito	14	<i>Head of Compliance</i>	Voyager

Fonte: A autora (2021).

A média de idade dos entrevistados é 40 anos, sendo que o mais jovem deles possui 32 e a mais velha possui 50 anos. Com relação à experiência como líder, todos entrevistados atenderam ao critério de seleção, tendo mais de dez anos de experiência como líderes. A média de tempo como líder verificada entre os entrevistados foi 14 anos, sendo que McCoy, apesar de não ser o entrevistado mais velho é aquele que possui mais anos de experiência atuando como líder.

Realizei três entrevistas com cada participante, no período entre outubro de 2018 e novembro de 2019, em conversas que tiveram uma duração entre 40 minutos a até quase duas

horas. A média de tempo das entrevistas foi de aproximadamente uma hora. O quadro 5 apresenta as informações referentes à data das entrevistas, bem como ao seu tempo de duração.

Quadro 5 – Data e tempo das entrevistas

Entrevistados	1 ^a	t	2 ^a	t	3 ^a	t	Total
Picard	24/09/2019	45'19"	22/10/2019	01:07'25"	30/10/2019	01:07'48"	03:00'32"
McCoy	18/06/2020	01:27'28"	02/07/2020	01:05'25"	16/07/2020	50'03"	03:13'45"
Uhura	05/11/2019	45'59"	14/05/2019	40'02"	17/05/2019	51'35"	02:17'36"
Tchekov	22/10/2019	01:01'46"	30/10/2019	58'38"	04/11/2019	58'48"	02:59'12"
Sulu	24/09/2019	45'12"	22/10/2019	50'48"	11/11/2019	51'15"	02:27'15"
Spock	15/10/2018	01:55'35"	22/10/2018	01:14'13"	29/10/2018	01:38'19"	04:48'07"
Scott	15/03/2021	52'10"	25/05/2021	50'57"	03/06/2021	48'14"	02:31'21"
Kirk	04/10/2019	51'04"	15/04/2020	44'57"	19/02/2021	47'12"	02:12'13"
Janice	15/10/2018	01:38'23"	22/10/2018	01:48'12"	31/10/2018	59'12"	04:25'47"
TOTAL		10:02'56"		09:20'37"		08:52'26"	28:15'59"

Fonte: A autora (2021).

Importante destacar que minha pesquisa foi impactada tanto por uma crise e reorganização interna da OIC Voyager, quanto pela pandemia da COVID-19. No caso da OIC Voyager, eu já havia realizado a primeira entrevista com outros dois líderes da organização, que posteriormente não puderam mais disponibilizar sua agenda para a conclusão do estudo e, por este motivo, preferi eliminá-los da pesquisa.

A pandemia da COVID-19 também impactou inicialmente na possibilidade de acessar e entrevistar os líderes, o que fez com que especialmente as entrevistas de Scott e de Kirk fossem realizadas ao longo do período entre 2020 e 2021.

A seguir apresentarei individualmente os relatos dos entrevistados, buscando construir a perspectiva de cada um deles sobre o que é a liderança.

4.1 PICARD: O CONDUTOR DA VIAGEM

Picard à época das entrevistas atuava como *Product Champion* na OIC Voyager, mas foi entre a segunda e a terceira entrevistas promovido a *Data Science Leader*. Ele afirma que *intraempreendedor* é a palavra que melhor define sua posição anterior na organização, tendo em vista que ele era responsável de um projeto autônomo, com equipe própria, dentro da área de inovação da OIC. Com a mudança, o entrevistado passou a coordenar um novo projeto envolvendo o uso da inteligência artificial (IA).

O entrevistado construiu uma carreira dupla, além de atuar como líder em OICs, ele também possui uma longa experiência como docente. Esta carreira dupla remonta aos tempos

de sua graduação, quando ele começou a dar aulas de computação em escolas. Logo após, quando ingressou no mestrado, Picard começou a lecionar em cursos de graduação e anos depois dedicou-se à pós-graduação.

Esta troca entre a vivência como líder e como docente é considerada por Picard como muito importante. Ele destaca que, pelo fato de atuar como professor em cursos de MBA, ele leciona para muitos líderes de OICs da região, o que permite uma rica troca de experiências em sala de aula. Assim, ele apresenta aos alunos não apenas conhecimentos teóricos, mas também vivências suas na OIC Voyager e em contrapartida os alunos também compartilham suas experiências como líderes, o que para Picard é um aspecto muito enriquecedor.

Picard destaca que na OIC Voyager ele conseguiu unir tudo aquilo que ele desejava profissionalmente, conforme ele reflete:

Na verdade, neste momento eu estou fazendo tudo que eu mais gosto aqui na OIC Voyager, que é gerir uma empresa, ter autonomia total sob as ações que eu posso fazer. Ao mesmo tempo eu trabalho com inteligência artificial e com pesquisa [...]. Eu acho que podemos incluir ainda eu dar aula, de vez em quando. Então, eu estou fazendo tudo o que eu gosto! Não tenho o que reclamar (16'36" – 17'06" – 1ª Entrevista).

Antes da OIC Voyager Picard teve várias experiências com OICs e a experiência mais duradoura foi trabalhar por 11 anos em uma organização voltada à exportação de serviços de tecnologia que cresceu consideravelmente durante o período em que Picard esteve envolvido. Quando entrou na organização havia apenas 35 funcionários e na data da sua saída já eram mais de 150 pessoas.

Logo após sair desta organização, Picard foi convidado por um amigo para assumir a condução da equipe comercial de um dos produtos da OIC Voyager. O entrevistado ficou aproximadamente oito meses envolvido neste projeto, quando foi convidado para a nascente área de inovação da OIC Voyager.

O entrevistado destaca que hoje ele se vê como um líder, mas que ele necessitou de um longo período de conscientização, para se reconhecer como tal. Isto porque ele se descreve como uma pessoa introvertida, que precisou estudar muito para ser alguém comunicativo. Para Picard, ele não se compatibilizava com o estereótipo comum de um líder. Segundo o seu relato, somente após um longo período de autorreflexão e inclusive de acompanhamento terapêutico, ele foi capaz de se reconhecer como um líder e perceber que ao longo de sua vida ele havia assumido por várias vezes a posição de líder das atividades em que ele havia se envolvido.

Hoje o entrevistado reconhece que desde o período estudantil ele era a pessoa que tinha a atitude de se dispor a fazer o que era preciso, mesmo que sem o apoio dos integrantes da sua turma. Essa atitude de se colocar à frente para resolver as coisas, a seu ver, naturalmente foi colocando-o em uma posição de destaque frente aos demais: ele sempre era escolhido como representante de classe de suas turmas; ele facilmente assumia a condução de um núcleo de pesquisa na faculdade; ou mesmo no trabalho ele facilmente estava à frente de seus colegas. Sobre a sua experiência profissional, ele destaca:

Ninguém no grupo queria falar com o cliente, por exemplo, e eu ia lá e falava, porque ninguém queria fazer. Eu me sentia na responsabilidade de fazer. Aí naturalmente eu acabei virando líder daquele grupo, entende? Então eu não me incomodava em fazer. Eu gostava de programar, mas eu não me incomodava de fazer outras coisas. Então, a liderança surgiu naturalmente na minha vida profissional, e desde muito cedo. (26'22" – 26'51" – 1ª Entrevista).

Para Picard sua mãe e seu padrasto são duas grandes referências, e ambos de maneiras distintas. Ele destaca que já foi liderado de seu padrasto e o que chama a atenção de Picard é que seu padrasto é uma pessoa capaz de liderar com calma, com paciência. Segundo relata, estas características são opostas às suas características. Conforme ele prossegue, para Picard seu padrasto: “[...] tem muitas qualidades, ele é um cara que. Poxa, ele é pós-doutor em IA, o cara é genial, inteligente, maduro, bondoso e gentil. Mas, o aspecto que eu particularmente acho que eu admiro nele, porque não é muito inerente à minha natureza é a calma” (29'20" – 29'37" – 1ª Entrevista).

Sobre sua mãe, Picard mal consegue segurar a emoção ao pensar nela. Ele a apresenta como uma mulher forte, que foi capaz de criar seus filhos sozinha e que ainda assim conseguiu concluir os estudos e assumir a posição de coordenação do setor de RH de uma grande empresa de telefonia, isso na metade dos anos 1980. Como ele destaca: “E aí, e ela por onde ela passou a minha mãe sempre exerceu liderança. Eu vejo isso, ela tem um perfil de líder” (33'51" – 34'00" – 1ª Entrevista).

Picard reconhece que sua mãe foi uma grande influência na forma como ele lidera, inclusive pela atitude já mencionada de tomar a iniciativa de fazer as tarefas que necessitam ser resolvidas e de, conseqüentemente, quase que naturalmente tornar-se líder do grupo. Como ele complementou na terceira entrevista:

E isso é uma coisa da minha mãe, para caramba. Minha mãe é totalmente assim, sabe? Minha mãe tem uma frase, que ela fala e que reflete bem isso: “eu prefiro fazer, do que esperar os outros fazerem”. Ela fala isso direto para a gente, entende? Então isso em parte reflete um pouco também o fato de eu

como líder sempre ter me preocupado em não depender totalmente de ninguém. (1:00'58" – 1:01'24" – 3ª Entrevista).

Picard destaca também que embora ele tenha se espelhado muito em sua mãe para liderar, isto não significa que ele tenha seguido integralmente o exemplo dela. Para ele sua mãe também possui características negativas. Ele destaca que como uma pessoa muito dedicada ao trabalho e muito centralizadora, facilmente sua mãe acabava ficando com praticamente todo trabalho da equipe e, assim, se sobrecarregando.

Diversamente de sua mãe Picard procura ser capaz de compreender todas as tarefas envolvidas, para desta maneira poder distribuir as tarefas, sem depender de ninguém para a entrega do resultado e também para ser capaz de acompanhar e avaliar o desempenho do grupo. Hoje o entrevistado evita assumir todas as tarefas para si apenas.

Picard se descreve como um líder que também atua como desenvolvedor e que gosta de tomar decisões técnicas em projetos de desenvolvimento de *software*, mas reconhece que não é o melhor desenvolvedor da equipe e que suas responsabilidades incluem outras atividades, além do trabalho sobre o código. Para ele, o líder é uma pessoa que sabe se colocar em uma posição de trabalho junto à equipe.

Eu, como eu tenho um perfil bem técnico, quando não tenho tantas coisas para fazer em outras áreas, eu acabo colocando a mão na massa, eu gosto de programar também. Eu faço junto com o meu time, vou lá e programo junto o código. Ajudo a tomar umas decisões técnicas, quando necessário. Mas eu sei que eu não sou o cara mais técnico, o cara mais forte tecnicamente do meu time, então, se por acaso o líder técnico¹⁷ tem uma opinião divergente da minha, é a opinião dele que a gente vai seguir. (05'42" – 06'05" – 1ª Entrevista).

Para Picard o líder é uma pessoa que conhece o destino a ser alcançado e que indica este destino para a sua equipe. Esta, para ele, é a tarefa mais importante do líder, prover uma visão do destino e comunicar esta visão aos seus liderados.

Este é o primeiro do líder e neste primeiro momento é muito importante que esse destino esteja alinhado, ou seja, que ele esteja de acordo com todos os interessados na viagem. Por que? Porque, por exemplo, em uma empresa, se você quer um destino para o teu empreendimento ou para o teu projeto e não é este o destino que a empresa quer, isso vai dar errado. Não importa! Tudo pode dar certo, você pode sair do ponto A e chegar no ponto B, os seus liderados estarem felizes e você gastar só o que planejou e passar por onde

¹⁷ Em organizações que trabalham com o *desenvolvimento de software* o líder técnico ou *tech lead* é a pessoa responsável por tomar as decisões técnicas referentes ao código e também é um consultor interno para dúvidas técnicas sobre o *software*. Ele não obrigatoriamente é um líder no sentido adotado neste trabalho, ou seja, não obrigatoriamente um *tech lead* conduz pessoas.

quiser, tudo dá certo, só que se não era o que a empresa queria você já errou. (34'55" – 35'28" – 1ª Entrevista).

Como se verifica da citação acima, para Picard a primeira função do líder é estabelecer esta rota, este destino a ser trilhado e é importante um alinhamento deste destino com a organização, para que o projeto seja possível. Tão importante quanto a definição deste “destino” e do alinhamento dele com a organização é a comunicação para a equipe e o líder pode fazer isso tanto de uma forma inclusiva, quanto de uma forma impositiva, como ele segue:

E a mesma coisa é com a tua equipe, você tem que imbuir as pessoas que estão contigo. Na minha opinião, um bom líder, um líder do bem, imbui de forma motivacional e um líder do mal imbui de uma forma empurrada, de uma forma *top down* assim, de uma forma autoritária, mas de uma maneira ou de outra você tem que imbuir o seu time o desejo de chegar no mesmo destino que você. Eles têm que querer chegar no mesmo destino que você, seja por dor, porque eles vão perder o emprego, porque vão sofrer de alguma forma se não chegarem, ou idealmente, por amor, porque realmente aquele destino é o destino que eles acreditam. Aquele produto que você quer construir eles também acham que vai ajudar a sociedade e eles também acham que vai ajudar a empresa e eles vão sentir orgulho de ter feito parte da construção daquele produto, por exemplo. (35'30" – 36'17" – 1ª Entrevista).

Então para Picard o líder é a pessoa capaz de alinhar com todas as pessoas interessadas uma certa visão sobre o destino a ser alcançado e a transmissão deste destino aos liderados pode ocorrer tanto por imposição, quanto pela transmissão de um sentido comum. Embora para Picard o segundo caso seja preferível, ele não rejeita o fato de que ainda existem líderes que preferem um modelo mais baseado em uma lógica comando e controle, em suas palavras.

Estabelecido o destino, a segunda tarefa que cabe ao líder é a de obter todos os recursos necessários para que a visão comum seja alcançada. Assim, após comunicar o destino aos liderados, o líder deve procurar obter todos os recursos materiais e humanos necessários, lutando com a organização, se necessário for, para alcançar este resultado:

Vamos pensar em uma metáfora de uma viagem [...]. Se você está fazendo, por exemplo uma viagem e você tem que atravessar uma floresta. Se você não tem nenhum conhecimento de floresta, e ninguém no teu time tem, se você não trouxe capa de chuva ou saco de dormir, se você não se planejou e você não tem os recursos necessários para traçar aquele caminho, você e o seu time vão ou sofrer muito ou possivelmente não vão conseguir chegar ao seu destino. Então é muito importante que o líder, no começo, bem cedo, logo depois de traçar esse objetivo de forma clara e publicar esse destino para todo mundo para ver se todo mundo está de acordo, ele imbuiu todo mundo e agora precisa juntar os recursos. Ou seja, precisa de um bom desenvolvedor de *software* para fazer isso aqui? Vamos contratar um bom desenvolvedor de software. Precisa de uma máquina ou um computador bom? Vamos contratar isso daqui. Precisa de um recurso externo de um fornecedor? Vamos contratar isso aqui. (36'56" – 37'46" – 1ª Entrevista).

O principal dos recursos na visão do entrevistado é o direito do líder de poder montar sua própria equipe. Uma equipe bem montada reduzirá a carga de trabalho do líder. Por outro lado, se o líder recebe uma equipe já existente, ou se ele é apontado para assumir o lugar de um outro líder, em uma equipe já existente, para Picard estas são situações muito difíceis de serem lidadas e para ele, na área de tecnologia, muito dificilmente um líder conseguiria conquistar sua equipe.

Eu sempre falo [...] a coisa mais importante que um líder faz, talvez a coisa mais importante que qualquer funcionário, que qualquer pessoa faz, profissionalmente, é contratar [...]. Porque uma vez que você montou uma boa equipe o resto das coisas flui naturalmente. (11'29" – 12'01" – 2ª Entrevista).

Como a fala do entrevistado ressalta, uma equipe bem montada depende menos do líder para executar as suas tarefas diárias, bem como depende menos tempo com conflitos internos e outras questões que não são salutares ao alcance de um objetivo. Neste sentido é importante reforçar que uma boa equipe para Picard não é exatamente a equipe que reúne os profissionais com as melhores competências técnicas, as pessoas que têm a melhor capacidade ou até mesmo genialidade na programação de *software*. Competência técnica é importante, mas tão ou mais importante é a capacidade de se relacionar bem com a equipe e de trabalhar conjuntamente com ela:

Se você tem um bom time, você não precisa se preocupar com quase nada dali para frente. Agora se você tem um mal time... e o que eu quero dizer com mal time? Conflitos internos, pessoas que não sabem não sabem trabalhar em equipe, pessoas incompetentes mesmo, sabe? [...]. Ou ainda que as vezes são bons programadores, mas são só isso, entende? Fazer um *software* não é escrever códigos, fazer um *software* é resolver o problema do cliente, não é? [...] Se você tem pessoas ruins, aí não interessa quão bom líder você for na minha opinião, entende? Quero dizer o seguinte: você pode ser o general genial, se tiver um bando de incompetentes no teu exército, um bando de incapazes, você vai perder todas as guerras. Você pode ter todas as melhores táticas do mundo, você vai perder todas as guerras igualmente, entende? (10'32" – 11'16" – 2ª Entrevista).

Pessoalmente, Picard destaca que ele contrata pessoas que na base de sua pirâmide de valores revelem gentileza, educação e respeito. A deficiência técnica, para Picard, pode ser compensada mediante treinamento e desenvolvimento, mas a deficiência de caráter pode ser muito custosa ou mesmo pode ser irremediavelmente resolvida.

Se a pessoa não souber lidar com as outras, não tem como ela estar no meu time. Não tem, por que por mais que ela seja genial e produtiva, ela vai ter um impacto tão grande na capacidade produtiva do resto da equipe, que não

compensa, entende? Porque ninguém quer vir de casa para trabalhar numa empresa e ser maltratado, e ser desrespeitado. (13'30" – 13'47" – 2ª Entrevista).

Além de saber contratar, Picard destaca que os recursos técnicos também são um aspecto bastante relevante em equipes de OICs e que embora seja papel do líder prover os recursos à equipe, isto não significa que obrigatoriamente seja o líder quem defina quais serão os tipos de programas de computador, ou mesmo a linguagem de programação que serão utilizados, esta é uma decisão de, para ele, deve ser tomada conjuntamente pela equipe.

Todas estas decisões, de ferramental, de *hardware*, de local ou outras decisões importantes, de qual é a *stack* de tecnologia que eles vão usar, ou seja, qual que é a linguagem de programação, qual que é o *framework*, qual que é a biblioteca e tal. São decisões que o líder deve lutar para que sejam feitas pela equipe, a equipe deve decidir [...]. Por que que isso é importante? Pode parecer picuinha isso que eu estou falando, pode parecer bobagem, mas não é, porque se você impõe para eles uma decisão importante que eles não concordam [...]. Aí o líder se quebra muito, porque o time vai ser forçado a fazer do jeito [do líder], usando a ferramenta errada. (21'40" – 22'54" – 2ª Entrevista).

Como conclui Picard, em casos como este, se o líder arroga para si a decisão sobre qual tecnologia será utilizada, posteriormente ele não possuirá legitimidade para cobrar os resultados que a sua equipe não foi capaz de entregar. Os liderados poderão não falar diretamente para ele, mas todos o culparão pela escolha inadequada de solução para o problema que o programa se destinaria a resolver. Por isto, para o entrevistado os liderados devem decidir conjuntamente sobre o conjunto de recursos necessários e, em havendo divergências, o líder técnico (*tech lead*) seria a pessoa mais adequada para ter a última palavra.

Estabelecidos tanto o destino, quanto os recursos necessários, especialmente com a equipe adequadamente formada, para Picard o trabalho do líder agora é muito mais reduzido. Na realidade, como ele destaca, o líder não deve atrapalhar a equipe, deve permiti-la trabalhar para que eles possam se dirigir ao alcance do destino trilhado. Isto não retira o líder da relação, mas ele procura se dedicar mais à manutenção da equipe, removendo eventuais obstáculos do caminho, assim como procura verificar se o destino traçado ainda é o mais adequado à jornada. Conforme Picard destacou:

Joia, temos todos os recursos. Agora o trabalho do líder fica muito simples. Na hora em que você tem o destino e tem os recursos, o trabalho do líder é basicamente não incomodar, não atrapalhar, entende? Não atrapalhar. Se ele puder ajudar, ótimo. Ajudar como, blindando por exemplo a sua equipe, impedindo que uma pessoa que estava ali focada em chegar em um destino seja desviada por um outro assunto, por um outro trabalho [que não tenha

relação com o projeto]. Ou então, blindar no sentido de: “poxa eu consegui esse recurso e ele é necessário. Não, ninguém vai nos tomar, se tomar isso aqui a gente não vai conseguir chegar, entende? Ou até, em alguns casos [...] às vezes rever o destino. (37’47” – 38’30” – 1ª Entrevista).

Como o trecho final da citação do entrevistado deixa claro, o destino não é concebido por Picard como algo fixo, como uma visão inalterável. É possível que o líder e a equipe constatem que o ponto de chegada inicialmente traçado não é o mais adequado e aqui neste ponto o líder tem a atribuição de rever o destino:

O líder sempre tem que estar disposto a rever o seu destino, porque um líder que não está disposto a rever o seu destino corre muito o risco de chegar no lugar errado, porque já estava planejado. Entendeu? Ele se fechou para aquilo e não aceitou mudança e aí ele causa a maior perda de todas, não é? Alguém um dia me falou isso: “o pior desperdício do mundo é você fazer super bem o que não precisava ter sido feito (risos)” (39’05” – 39’34” – 1ª Entrevista).

Outro ponto destacado por Picard, sobre a ação do líder após a formação da equipe, é o fato do líder estar o tempo todo imbuindo nos membros da equipe um sentimento de apropriação, de que eles são coproprietários do que está sendo construído. Esta é uma forma de reforçar tanto o destino desejado pela equipe, quanto que o resultado procurado pelo grupo é muito mais do que meramente a criação de produtos e serviços que apresentem um bom desempenho financeiro.

[...] eles têm que sentir, o líder tem que conseguir mostrar para o seu time e reforçar isso com frequência, com a frequência necessária, conforme for necessário, de que eles estão construindo tem um valor [...], um valor que que muitas vezes é muito além do financeiro. Um valor do que que eles estão contribuindo para a sociedade, o que eles estão deixando de legado como seres humanos, entende? (14’28” – 14’46” – 2ª Entrevista).

Assim, ao promover este sentimento de apropriação, o líder reforça o valor do destino trilhado, como uma contribuição social do grupo, para além dos resultados técnicos ou financeiros gerados, os quais seguem sendo importantes. Mas a construção deste significado maior é algo que, somado às características pessoais dos liderados e à forma como o líder se relaciona com o grupo, permite a construção de relações de confiança, não somente entre o líder e seus liderados, mas entre os próprios liderados. Isto fica bem representado em uma estória que Picard contou na terceira entrevista

Não sei se você já ouviu uma história de uns caras que estavam fazendo um muro. Então estava um estava lá, um passando o cimento e colocando tijolo, aí perguntaram para ele: “o que você está fazendo?” Ele: “Ah, eu estou empilhando tijolo”. Aí para o outro: “o que você está fazendo?”. “Eu estou fazendo um muro”. Aí para o terceiro “o que você está fazendo?”. “Eu estou

construindo uma escola”. Aí para o quarto: “o que você tá fazendo?”. “Eu estou contribuindo pra educação do meu país”. E todos eles estavam fazendo a mesma coisa, eles estavam empilhando tijolo! Então eu acho que quando a gente dá sentido para as coisas que a gente tá fazendo, que é um papel do líder ajudar a dar sentido para aquilo, inspirar, ajudar a dar sentido para aquilo que as pessoas estão fazendo, isso ajuda a tornar as pessoas mais felizes. (36’27” – 36’57” – 2ª Entrevista).

Picard ressalta que sua atuação com o grupo envolve uma grande preocupação com como os seus liderados se encontram. Para isto, ele tem o hábito de fazer reuniões individuais com os membros da sua equipe (reuniões 1:1 ou *one-on-one*) em que ele reserva uma hora da sua agenda para se sentar e conversar com os membros. O objetivo principal da reunião é saber, como o liderado está, como ele está se sentindo, o que poderia ser feito para melhorar a sua situação e destas reuniões surgem questões a serem implantadas, seja para casos individuais de liderados, seja para toda equipe.

Além das reuniões 1:1, Picard destaca também a relevância do líder promover o desenvolvimento pessoal dos seus liderados e isto é feito a partir de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) dos liderados, que é acompanhado não apenas pelo setor de gestão de pessoas da organização, mas também pelo líder.

Desta forma, o líder para Picard possui os papéis de ser por um lado ser o provedor da visão de destino à equipe, bem como dos recursos necessários para o alcance da visão, enquanto por outro lado o líder é também o guardião desta equipe, que monitora o seu trabalho e procura remover barreiras do seu caminho e inclusive promove a modificação do destino, quando ele verifica ser necessário. Como ele destaca em outro momento da segunda entrevista, o líder necessita estar à frente do seu grupo, para fazer inclusive o “trabalho bruto”, abrir o caminho para que seus liderados possam seguir:

Então tirar esses impedimentos, essas coisas que vão atrapalhando a vida do desenvolvedor, a vida da sua equipe. Naquela metáfora que a gente estava falando na outra vez, sobre traçar um caminho, que às vezes tem que passar por uma floresta ou por um lamaçal. Às vezes é questão de você estar com o facão na mão e estar na frente e se cortar e passar e resolver e fazer o trabalho bruto, porque tem líder também que se coloca num pedestal e se acha um reizinho, que não tem que resolver nada, que ele apenas manda e os outros fazem e tal. Esse líder não serve para nada. Esse líder está só atrapalhando. O cara que ganha mais e faz menos não serve pra nada. (17’51” – 18’24” – 2ª Entrevista).

Apesar de aparentemente esta descrição do líder para Picard ser menos carregada que algumas abordagens inspiracionais da liderança, verifica-se que o líder ainda é um grande herói protetor da sua equipe. Isto se relaciona com outro trecho das entrevistas, quando Picard

destacou uma analogia feita por uma psicóloga em sessão terapêutica, que foi bastante marcante para ele. Segundo relatou a psicóloga, as pessoas podem ser classificadas em três papéis na vida, herói, bandido ou vítima.

O bandido não é necessariamente uma pessoa ruim, mas é uma pessoa que procura mais beneficiar a si mesma, do que aos demais, sempre buscando tirar o melhor proveito para si. A vítima, espera por ser salva por um herói, ela não se esforça por alcançar a solução de qualquer questão em sua vida, mas espera por quem o faça. Já o herói é aquele que se põe justamente na condição de salvar suas pessoas. A psicóloga falou que Picard possuía a tendência e querer ser o herói, o que lhe trazia benefícios, mas também trazia problemas, ao se envolver muitas vezes em lutas que não são suas, procurando enfrentar situações que nem sempre são necessárias e se colocando à frente de vítimas que não precisariam ser salvas, pessoas adultas que seriam capazes de resolver o problema por si próprias.

Mais do que um mero exemplo utilizado em uma sessão terapêutica, Picard se identifica e ao mesmo tempo luta com essa autoimagem de um herói. Como ele destaca: “quando [ela] falou isso, aquilo me atingiu em cheio” (25’24” – 25’25” – 1ª Entrevista). Picard relaciona todo seu histórico de jornada como líder com esta constatação, de tomar a frente, de ser a pessoa que entrega os trabalhos da escola e da faculdade em nome de um grupo que não se envolveu com a atividade, ou da pessoa que tomava a atitude de fazer coisas e de resolver problemas que os demais membros da equipe de trabalho não desejavam fazer.

Esta temática do herói acabou retornando por diversas oportunidades ao longo das entrevistas. Como Picard destacou na segunda entrevista, esta característica de ser uma pessoa que assume as responsabilidades do grupo, que procura conduzir os seus projetos e que trata a organização em que ele atua como se fosse sua, aliado também ao trabalho como docente e as outras atividades em que ele se envolvia trouxe o seu preço há dez anos. Neste período Picard conviveu com problemas de depressão e de ansiedade e isto demandou o acompanhamento terapêutico.

Como ele destacou, Picard alterou sua perspectiva de vida, começou a se envolver em menos nas questões da empresa e também na docência, se envolvendo apenas nos projetos que despertavam seu interesse. Mais do que isso, ele alterou sua perspectiva sobre o trabalho. Se antes o trabalho na organização era seu indicador de felicidade, os sucessos e insucessos da organização eram vistos como sucesso ou fracasso pessoal dele, ele passou a resignificar tudo isso, para se preocupar consigo mesmo dentro destes contextos em que ele estava inserido. Picard destaca que começou a meditar e que foi muito importante também uma frase que sua

psicóloga havia proposto para ele falar todos os dias, antes de começar a trabalhar: “eu não sou dono da organização, eu só trabalho lá”.

Sobre o futuro da liderança, Picard entende que a flexibilidade já é uma característica necessária hoje e que ela será ainda mais importante no futuro, pois a tecnologia, os valores, tudo isso vai mudar com ainda mais frequência que no presente. Assim, o líder do futuro necessita ser uma pessoa flexível, capaz de rever seus valores pessoais e de reproduzir isto para a sua equipe. Além da flexibilidade, Picard concebe que as relações de liderança tendem a ser cada vez mais compartilhadas entre os membros da equipe, de modo que na realidade todos os membros do grupo sejam líderes.

Eu acredito nisso e eu sinceramente, não só acredito, eu espero que seja verdade. Porque eu acho isso muito mais rico, sabe? Acho que para todas as pessoas, tanto para quem é liderado é bom, porque a pessoa desenvolve novos aspectos da sua personalidade como ser humano, como para o líder que sai daquele pedestal e passa a ser uma pessoa que realmente colabora de verdade, se sente parte do time, não é? Então eu não só acredito que isso vai acontecer como eu espero muito. Espero que seja verdade. E eu acho as novas gerações querem isso também (33'15" – 33'49" – 3ª Entrevista).

Nesta linha, para Picard competências que hoje são concebidas como próprias dos líderes, como compartilhar, empoderar, manter o comprometimento da equipe se tornarão competências de todos os membros, mas que isto somente pode ser alcançado a partir de um processo de maturação das pessoas. Esta é a aposta de Picard e ele vê que este movimento tem começado pelas OICs, mas pode vir a se estender para as demais organizações também.

4.2 MCCOY: LIDERANÇA COMO PILOTAR UM AVIÃO

McCoy era gestor de projetos da área de inovação da OIC Voyager à época das entrevistas. Mais tarde ele foi convidado a assumir a coordenação de projetos dentro da mesma área desta OIC. Sua história, no entanto, envolve talvez o maior número de diferentes organizações ao longo de sua carreira, em comparação aos demais entrevistados.

McCoy cresceu em um lar dedicado ao comércio, seus pais começaram a carreira como bancários, mas quando decidiram se mudar para a grande Florianópolis realizaram o sonho de administrar um restaurante. Ele destaca que cresceu naquele ambiente e ajudou seu pai desde jovem. Assim, seu contato com a tecnologia a seu ver foi muito tardio, apenas no fim da sua adolescência.

A namorada do entrevistado e sua futura primeira esposa trabalhava em uma empresa de tecnologia e conseguiu uma oportunidade de emprego para McCoy naquela organização, no almoçarifado. Um dos requisitos da vaga era ter noções de computação e, como ele relata, um dia antes da entrevista ele foi na casa de um amigo da namorada, que apresentou a ele pela primeira vez um computador!

Perguntado se sabia lidar com o equipamento na entrevista de emprego, ele acenou afirmativamente, a única mentira que ele contou no trabalho, segundo ele relata: “Uma das coisas que fiz com que eu estivesse hoje onde estou, que fiz com que as pessoas acreditem em mim e tal é que eu jogo limpo. A única vez que eu menti para ganhar um emprego foi no meu primeiro emprego de TI que eu falei que eu sabia mexer no computador. Só! (risos)” (57’37” – 57’55” – 1ª Entrevista).

Então, já contratado McCoy pôde conhecer sobre computação e o contato com a tecnologia criou nele o fascínio pela área e fez com que ele desejasse cursar a faculdade de Ciências da Computação. Após o ingresso no curso, veio a constatação de que esta não era uma carreira para ele:

Aí fiz dois anos e meio de Ciências da Computação e disse: “cara, OK, excelente, adorei o que aprendi, abriu minha mente, só que não é o que eu quero”. Eu não gosto de ficar atrás do computador, atrás da máquina não é comigo. Eu gosto de conversar com as pessoas, eu gosto de entender os problemas, eu gosto de interagir, eu quero dar soluções, eu quero ... sabe? Eu posso até desenvolver, mas eu quero estar lá na frente, quero estar conversando... (22’02” – 22’32” – 1ª Entrevista).

Então, McCoy desiste da Ciência da Computação e vai cursar o curso de Tecnólogo em Gestão de Tecnologia da Informação. Seu sonho na época era se tornar um coordenador de tecnologia. Ao longo do curso ele conheceu muitas pessoas e teve diversas oportunidades tanto de estágio, quanto de trabalho. Estas experiências o fizeram perceber sua aptidão a lidar com pessoas, a se comunicar bem com elas e esta característica de ser comunicativo sempre trouxe a ele boas oportunidades nos lugares onde trabalhou.

Em uma certa disciplina da faculdade McCoy teve contato com o conceito de gestão de serviços de tecnologia, que era um assunto bastante novo na época. O entrevistado se interessou muito pelo tema, obteve as certificações relacionadas com a área e foi trabalhando com a gestão de serviços que suas oportunidades de trabalho o levaram a posições relacionadas à condução de outras pessoas.

Em uma das organizações em que atuou, McCoy constatou a dificuldade da organização em fechar projetos com clientes e, para piorar, os contratos fechados geralmente não resultavam em uma implantação da tecnologia dentro do prazo. O entrevistado relata que procurou uma metodologia de processos organizacionais de uma outra organização em que havia trabalhado e trabalhou pela aplicação desta metodologia no seu trabalho da época. Com isto, uma tendência inicial de entrega de apenas 20% dos projetos dentro do prazo logo foi revertida para uma taxa de 80% de entrega de projetos no prazo, que logo após foi substituída por uma taxa de 100%.

McCoy então convidou outro colega de faculdade para trabalhar em conjunto e quando ele percebeu, eles começaram a montar um time com diversas pessoas envolvidas nas vendas, no relacionamento com os clientes e na implantação da tecnologia. Aproximadamente aos 20 anos o entrevistado já se via como um líder!

Eu tinha 19 não, eu tinha 20, 21 anos. E os outros eram pessoas muito mais velhas do que eu, muito mais experientes, sabe? E às vezes eu cometia algumas mancadas, assim de “gurizão”. O cara acabou de voltar de uma viagem, passou 3 semanas fora, não vê a esposa e eu chegava: “cara, vais viajar amanhã”. “Nossa, McCoy!”. E eu nem tinha me dado conta, sabe? Cometia umas mancadas assim. (29’57” – 30’21” – 1ª Entrevista).

Outro equívoco mencionado pelo entrevistado, foi a primeira interação dele como líder. Como o entrevistado relata, havia um cliente bastante crítico e que estava em atrito com a equipe da organização e o entrevistado, ao se deparar com este primeiro desafio: “E ao invés de eu exercer o papel de coordenador e ir falar com o cliente e tal, eu era um gurizão, não era? [...] Eu chamei uma pessoa do time técnico e disse: ‘ó, resolve isso aqui, estou indo almoçar’, como se este fosse o papel do coordenador, não é?” (07’20” – 07’48” – 3ª Entrevista).

Resultado: assim que retornou do almoço o entrevistado se deparou com o fundador da organização que veio falar com ele:

E aí quando eu voltei do almoço, o dono me chamou e disse: “eu queria entender o que aconteceu, porque me deram um *feedback* da tua atuação, que não é o McCoy que eu conheço”. E aí eu disse: “o que houve?”. E aí ele falou: “tu largaste a pessoa lá na fogueira, sem escudo, sem espada, para lutar com os leões, e o teu papel como coordenador não é este”. E aí ele explicou para mim o que era o papel de um coordenador. (07’51” – 08’17” – 3ª Entrevista).

Então, o entrevistado afirma que assim que pôde reuniu sua equipe, que eram quatro pessoas, e pediu desculpas pelo ocorrido, pelo erro que ele havia cometido e reforçou que era

sua primeira experiência como um coordenador e pediu aos liderados para afirmarem o que eles esperavam de um coordenador:

Eu pedi desculpas pelo erro e tal, e aí disse: “galera, eu nunca fui coordenador, o que que vocês esperam de um coordenador? O que é o papel do coordenador na visão de vocês? O que eu posso fazer, para vocês trabalharem melhor?” E aí eles me deram as dicas: “cara, você tem que nos ajudar a trabalhar, você tem que nos dar as condições de trabalho, você tem que entender como é que a gente funciona”. Enfim, aí me deram as dicas, e isto eu carrego comigo até hoje. (08’30” – 08’56” – 3ª Entrevista).

O entrevistado destaca que desde esta primeira experiência, incluídos os seus equívocos, ele começou a aprender a liderar suas equipes de maneira colaborativa. McCoy se vê como uma pessoa que recebe as diretrizes dos executivos da organização, o objetivo que necessita ser alcançado e que logo em seguida ele apresenta para sua equipe: “E aí eu trazia para a galera e dizia assim: ‘gente, precisamos ir pra lá. Como que a gente faz para chegar lá? Vocês que vão me dizer. Eu só vou colocar os *guardrails* aqui, que são os limites do nosso projeto”. (30’43” – 30’51” – 1ª Entrevista).

Em outro momento McCoy deixou claro como ele se vê dentro da organização. O entrevistado se considera um elo que conecta de um lado a estratégia organizacional e do outro a execução das atividades pelas equipes, sejam elas de produção, de implementação ou de vendas:

E eu não fiz nada diferente do que eu sempre fiz, que é me colocar como um elo da estratégia e da operação. Ou seja, um papel muito tático, não é? Respeitando a pessoa que está trabalhando por um lado e respeitando os objetivos corporativos por outro lado, sempre pregando essa questão de que nós somos um só, de que não adianta a gente querer dividir as coisas, que a gente passa mais tempo na empresa do que em casa, então que esse momento seja com prazer, seja com qualidade e que as pessoas que trabalham conosco sejam pessoas agradáveis, não é? Porque a parte técnica a gente ensina, a parte comportamental tem que vir de casa. (33’04” – 33’47” – 1ª Entrevista).

Assim, McCoy e sua equipe foram aperfeiçoando a metodologia de projetos da organização, reduzindo a necessidade de viagens, os custos dos projetos, com um maior nível de satisfação do cliente e de entregas. Ele e a equipe desenharam um modelo de entrega do projeto em um mês, com viagens apenas na primeira e últimas semanas, a primeira para fazer o levantamento do cliente e a última para a entrega. As duas semanas no meio eram dedicadas à parametrização do sistema e à implantação, remotamente. McCoy complementa:

E tinha mais. Eu consegui fazer com que todo mundo tivesse na empresa, independente se fosse semana de viagem ou não, na segunda-feira. Para gente fazer troca de lições aprendidas, melhorar nossa metodologia de projetos, para que as pessoas pudessem ficar em casa na segunda-feira, sabe? E aí o diretor disse assim “legal a tua ideia, mas eu duvido que os clientes comprem essa”.

E eu disse assim: “cara, é só a gente vender o maior valor agregado disso, que é a qualidade no projeto dele, porque com as pessoas fazendo a troca de conhecimento, que eles estão tocando outros projetos de natureza semelhantes, a gente consegue fazer com que erros que foram cometidos num determinado projeto não sejam cometidos no projeto do outro” (31’35” – 32’17” – 1ª Entrevista).

Com isso, a posição de McCoy tornou-se a de uma pessoa que apresenta o direcionamento para os seus liderados, que cobra os resultados, mas que permite que a equipe tome decisões coletivamente. “E tanto na cobrança, quanto na parabenização ele é um homem justo” (32’38” – 32’43” – 1ª Entrevista).

O próximo desafio lançado a McCoy foi criar um escritório de projetos, que iria conter dentro de si as equipes de implantação, administrativa e de vendas, todas voltadas à entrega de um *software* específico. Este foi mais um projeto exitoso, que cresceu muito nos três anos em que o entrevistado se dedicou a ele. A organização então foi adquirida por uma grande companhia e McCoy foi convidado para assumir o escritório de projetos da organização adquirente. Isto fez ele pensar muito sobre o que ele queria para a sua vida.

E aí me convidaram para assumir o escritório de projetos dessa grande empresa em São Paulo. Só que eu daí pensei assim: “Poxa, o que que eu quero da minha vida? Quero ficar rico? Cara, ia ser legal, mas não é o que eu quero. O que eu quero? eu quero continuar podendo ver os meus sobrinhos todo final de semana, dar um “cheiro” dos meus pais todos os dias se possível, pegar onda, que é a coisa que eu tenho maior paixão. Então, se eu conseguir continuar fazendo isso eu vou para São Paulo”. Aí falei assim: “se você me pagar uma passagem para ir e para voltar todo final de semana, eu vou”. “Ah, impossível”. “Está bem, então vou passar 30 dias aqui dando treinamento para o teu time e eu vou me desligar da empresa”. E OK, me desliguei dessa empresa. (35’33” – 36’21” – 1ª Entrevista).

Para McCoy esta questão dos valores pessoais, do que ele valoriza é algo muito importante. Isto foi relevante não apenas neste momento de decisão sobre ir ou não para São Paulo, mas também em outras passagens da sua vida.

Como o entrevistado destacou, por uma certa falta de maturidade e pela incapacidade de valorizar as realizações que ele já havia alcançado em sua experiência de trabalho na última organização, ele acabou aceitando uma das primeiras ofertas de trabalho que recebeu, em uma empresa de tecnologia em que se professor orientador do TCC da pós-graduação era sócio. Hoje, McCoy reflete que poderia ter procurado um emprego como gestor de projetos em uma empresa semelhante à que ele havia trabalhado.

Esta nova organização possuía vários problemas e não estava madura o suficiente para possuir um escritório de projetos. Então, esta experiência de trabalho foi muito curta e frustrante, pois o entrevistado percebeu que ele estava muito caro para a organização, comparando o seu salário com as entregas que ele era capaz de realizar lá. Então, ele pediu suas contas e foi trabalhar com um outro ex-professor, desta vez da graduação, que também era sócio de uma organização tecnológica.

Esta organização desenvolvia *hardware* e *software* relacionados com a atividade bancária e tinha um *Service Level Agreement* (SLA)¹⁸ bastante rígido em termos de prazos de entrega e de correção de erros e das multas por descumprimento destes prazos. Para tornar a situação ainda mais complicada, a organização estava continuamente descumprindo o contrato com seus clientes e sendo multada por isso!

O entrevistado percebeu as dificuldades da organização e expôs ao professor os receios, o qual afirmou que concordava com ele e que ambos juntos poderiam corrigir o que fosse necessário. O entrevistado confiou na promessa do seu professor e permaneceu nove meses nesta organização. Todavia, no sexto mês após esta conversa o professor se retirou da organização após uma briga com os demais sócios!

Apesar da saída do professor, McCoy aceitou o desafio de tentar resolver ou ao menos reduzir o problema com os clientes da organização e começou a negociar os termos do SLA com os clientes:

Eu viajei o Brasil inteiro, me apresentando para gestores de TI destas grandes instituições. Falando dos meus objetivos, como é que eu trabalho, quais são os meus valores profissionais, como é que eu vi e que eu iria conseguir os bons resultados para eles, não é? Era bem na época que estavam surgindo boas práticas gestão serviços de TI onde deixou de ser feio você fazer soluções de contorno e passou realmente a se entender que aquilo faz parte, desde que seja apenas de contorno e que você tenha a solução definitiva mais tarde (10'16" – 10'46" – 1ª Entrevista).

O entrevistado destaca que ele foi conquistando a confiança dos clientes, assim como da equipe da sua organização também, cerca de 56 pessoas, sendo que 12 trabalhavam aqui na Grande Florianópolis e as demais em todo o Brasil. No entanto, o vice-presidente desta organização, que era o superior imediato de McCoy começou a desautorizá-lo, perante a equipe e clientes.

¹⁸ Acordo de Nível de Serviço ou SLA é o acordo entre uma organização que trabalha com *software* com seus clientes, definindo os prazos para a resposta de erros, de acordo com seu nível de gravidade, podendo ou não envolver a imposição de multa em caso de seu descumprimento.

Segundo relata o entrevistado, quando o cliente encaminhava o e-mail com uma reclamação, este e-mail caía na caixa de entrada de ambos e o entrevistado logo respondia ao cliente desenhando a solução de contorno e o cliente logo depois consentia com a proposta. No entanto, mesmo após o consentimento do cliente, este superior hierárquico encaminhava um e-mail negando a solução proposta e informando que o contrato deveria ser cumprido, embora os termos do contrato não pudessem ser honrados pela organização!

E aí o cliente informava: “Ah, OK, fico aguardando, etc”. E logo em seguida vinha o e-mail do meu líder dizendo que não, que conforme as cláusulas contratuais, porque a gente não tinha feito nenhum tipo de aditivo contratual, essa máquina vai ser consertada em tantas horas etc. e tal. E aí eu penso: “Cara, espera aí. O que você está fazendo? Eu estou resolvendo o problema, reduzindo o custo, mantendo o cliente satisfeito, mantendo o time motivado e você está desfazendo isto?”. Ele disse assim: “Cara, isto é um problema teu, não é problema meu” (12’58” – 13’42” – 1ª Entrevista).

Este foi um comportamento recorrente deste vice-presidente, que não quis ouvir a todos os argumentos e apelos de McCoy e que disse que enquanto não houvesse alguma alteração contratual assinada com os clientes, os termos do contrato deveriam ser seguidos. McCoy se sentia cada vez mais nervoso por conta disso, pois ele não era capaz de fazer as entregas no tempo previsto no contrato, os atrasos se acumulavam, os custos só aumentavam e as novas versões do contrato não estavam prontas e ainda levariam algum tempo para serem assinadas por todos envolvidos.

Então, em um certo dia o entrevistado chegou na empresa, ligou o computador, começou a ler os e-mails de cobrança, começou a sentir algo estranho, o ar começou a faltar, as luzes se apagaram e ... ele desmaiou! Quando acordou, McCoy estava internado em um hospital. Aos 32 anos de idade ele havia experimentado um princípio de infarto decorrente de uma crise de ansiedade aguda!

Isto fez com que McCoy reconsiderasse sua posição na organização e o que ele estava fazendo com a sua vida. Após um período de licença, o entrevistado decidiu pedir as contas e deixar a organização. Como ele relata, ele chegou a voltar para o trabalho, mas quando ele retornou, no lugar de ser recebido com mensagens de preocupação com o seu estado de saúde, recebeu a frase: “Você está bem? Sim? Ótimo, pois foi a primeira e não será a última, seja bem-vindo ao clube” (18’10” – 18’15” – 1ª Entrevista). McCoy foi logo em seguida até o presidente da organização e informou seu desligamento.

Após esta experiência McCoy entrou em uma fase de questionar suas capacidades. Ele não passava mais do que nove meses em um trabalho. Ele começou a considerar que se ele não

manifestava os mesmos resultados obtidos anteriormente, isto era culpa da organização, não dele, e que então a melhor solução era procurar uma outra oportunidade em outra organização.

E ali eu comecei a me frustrar, porque eu não conseguia mais obter os resultados que obtive nas outras empresas que eu participei. E eu achava que o problema era da empresa e não meu. Na verdade, o problema sempre foi meu. É o controle da minha expectativa e não uma questão cultural da empresa [...]. Mas eu não percebia isso, para mim era um problema na empresa então esta empresa não serve para mim, que venha a próxima. (40'09" – 41'02" – 1ª Entrevista).

Assim, McCoy passou por diversas empresas, passando um período muito curto nelas, até que em um certo momento, após ter participado de um trabalho de *coaching* em uma destas organizações, decidiu se afastar das empresas de tecnologia e abrir um comércio, seguindo a trilha dos seus pais! A experiência não foi a que ele esperava alcançar, McCoy consumiu todas suas economias pessoais e não soube conduzir a equipe de funcionários do estabelecimento. Como ele destaca, ele quis tratá-los do mesmo modo e com a mesma autonomia das suas equipes de organizações tecnológicas, mas isto acabou não dando certo.

Então, McCoy sentiu saudades do tempo em que ele gerenciava projetos de tecnologia, em que ele mantinha relações com os diversos *players* do setor de tecnologia da informação (TI). Foi aí que surgiu a oportunidade de trabalhar na OIC Voyager. Um amigo do entrevistado indicou o processo seletivo da organização, mas o problema é que o currículo de McCoy era muito maior do que a vaga aberta, assistente de projetos. Assim, McCoy receava, com razão, de que não seria nem chamado para ser entrevistado.

McCoy havia cursado a pós-graduação com o responsável pela vaga em aberto. Assim, ele conversou com esta pessoa e expôs que para ele era interessante entrar na organização, mesmo que a vaga estivesse abaixo da sua qualificação pessoal, ele necessitava se recolocar no mercado após a experiência no comércio e que seria bom começar por uma vaga como aquela. Assim McCoy participou do processo de recrutamento e seleção e foi selecionado para a vaga.

Para o entrevistado esta argumentação não foi apenas uma forma de convencer de que ele devia ser contratado, ele realmente considerou a vantagem que ele poderia ter em tanto poder conhecer melhor a empresa, quanto ele poderia aprender a controlar as suas expectativas pessoais quanto aos resultados e controlar a sua ansiedade, que havia feito ele desistir de suas últimas experiências em organizações tecnológicas.

Foi após a sua contratação que a OIC Voyager começou a criar a área de inovação e a pessoa que hoje é o Diretor de Inovação conversou com o líder de McCoy procurando por uma

pessoa para ajudar na construção do projeto da área. Este líder indicou McCoy. Assim, três meses após a sua contratação, ele foi promovido a gestor de projetos e o projeto assumido seria a estruturação da área de inovação.

McCoy vê em sua atuação hoje na OIC Voyager o mesmo estilo adotado lá naquela organização que veio a ser posteriormente adquirida por uma grande companhia paulista, com um estilo colaborativo e baseado na proximidade com a equipe. “É, eu só tenho mais bagagem para não ser às vezes tão ingênuo e tudo mais, mas a regra é a mesma, os valores são os mesmos, transparência, coleguismo e vamos embora, estamos juntos” (56’48” – 56’50” – 1ª Entrevista).

Para o entrevistado, seu papel como um líder é uma questão mais funcional, do que de uma verdadeira hierarquia. Ele considera primeiramente o trabalho da equipe e em equipe e enquanto membros, todos são iguais para desempenhar a mesma função, que é a entrega do projeto, ainda que cada um venha com as suas habilidades particulares para contribuir com o projeto. Isto reforça a perspectiva de McCoy do líder como um elo entre os níveis estratégico e operacional, embora as decisões sobre como a execução das atividades da equipe são tomadas pela equipe, que também é responsável pela realização prática daquilo que foi decidido.

Para McCoy, o que o motiva a estar na OIC Voyager é a mesma razão que ele encontra para sua atuação como líder em geral, que ele considera ser a capacidade de poder agregar algo à vida de alguém. Ele considera que a principal missão de um ser humano é a de espalhar amor e conhecimento, e que ele é capaz de fazer isto enquanto líder. Como ele destaca:

O que me motiva a estar aqui é mesma coisa que eu acredito que fez com que eu me colocasse ou me colocassem na posição de liderança, porque foi algo que surgiu, que aconteceu. É o fato de eu para mim é um prazer muito grande poder, ajudar não é exatamente a palavra, mas agregar alguma coisa na vida de alguém, sabe? Isso aí passa muito pelas minhas crenças, pela forma como eu fui criado. Eu acredito que a minha principal missão e acho que a do ser humano nesse plano aqui, terra e o único legado que eu posso deixar é amor e conhecimento. (00’01” – 00’58” – 1ª Entrevista).

Dentro desta perspectiva de missão, McCoy considera que é seu papel como líder levar em conta os objetivos pessoais dos seus liderados, de maneira que eles também possam se sentir realizados e viver bem na organização, enquanto entregam bons resultados. Como o entrevistado destaca da fala de alguns de seus liderados: “E é assim que eu venho trabalhando, e aí as pessoas confiam em mim nesse sentido porque ‘cara, ok, o McCoy ele cobra resultado, segue à risca os valores da empresa, mas não abre mão dos nossos valores pessoais’, então fechou”. (35’00” – 35’15” – 1ª Entrevista).

Para o entrevistado é mais importante que os resultados sejam alcançados e que as pessoas se sintam bem, do que um sistema de controle sobre o que os liderados fazem ou deixam de fazer, ou se as horas de trabalho são rigorosamente cumpridas ou não.

Então, sempre que eu contratei pessoas eu procurei me interessar pelos objetivos pessoais dessa pessoa, para ver se ela consegue de fato enxergar a empresa em que ela está entrando como uma alavanca para ela alcançar os objetivos pessoais dela, porque também eu vou estar investindo em dar capacitação técnica pra essa pessoa, e essa pessoa fica aqui um tempo só para, só para passar o tempo e depois vai embora? Não é interessante para mim e não é interessante para ela. Então quando eu comecei a fazer isso de inserir o contexto humano pessoal no, no time, na empresa, as coisas fluíram muito mais, as pessoas começaram a eu não precisei mais pedir para fazer hora extra quando era necessário, cara para mim não, nunca cobrei ponto [...] então você não está bem, quer ir para casa? Vai para a casa. Mas eu preciso do resultado aquele dia, se você vai passar para o seu colega, se você vai fazer, eu só quero ver o resultado. E é assim que eu venho trabalhando. (32'38" – 34'59" – 1ª Entrevista).

O entrevistado declara que com o tempo pôde perceber que algumas pessoas, especialmente alguns de seus liderados o interpretaram mal. Eles perceberam-no como uma pessoa menos exigente no trabalho e que daria espaço para um menor nível de dedicação no trabalho. Com o tempo, McCoy aprendeu a como lidar com este tipo de pessoa:

Então eu tenho que identificar as pessoas. Por exemplo, esse cara aqui é um cara que está pela causa. É um cara do bem, que acredita no projeto. É um cara que pega junto sabe? Quando precisa ficar até mais tarde fica. Então esse é um cara que eu não vou ficar gerenciando a hora do cara e tal. Eu vou dar um pouco mais de autonomia para ele decidir como que ele faz as coisas. Já para um outro, e isso está acontecendo, eu percebi isso no time, ele vem assim: "McCoy, eu tenho um banco de horas então amanhã eu vou faltar". Ele não está pelo resultado e está feliz de eu estar ali porque eu aparento ser uma pessoa maleável. Então OK, eu vou ser a pessoa maleável, só que eu vou começar a podar um pouquinho, a tomar algumas ações de uma liderança mais comando e controle com esse tipo de pessoa. E sem que isso fique declarado, não é? Eu vou fazer uma gestão por pessoa. E esses acontecimentos ajudam a moldar esse tipo de coisa, não é? (16'04" – 17'13" – 2ª Entrevista).

O entrevistado também percebe que durante o seu processo de amadurecimento como líder, por muitas vezes ele tentou contornar possíveis conflitos e situações em que um liderado não tem apresentado um desempenho satisfatório. Hoje ele considera não escapar mais destas situações e preferir um caminho de um diálogo franco e direcionado à resolução. Ele cita o exemplo de como ele se posicionou com um liderado no passado, que hoje ele considera como um de seus grandes amigos que ele conheceu dentro do trabalho:

Então teve um dado momento em que eu disse: "Cara, é assim que é o jogo e esse é o resultado e, me desculpa, mas você não está desempenhando bem. E

eu preciso que você desempenhe bem ou escolha o seu caminho, porque eu prefiro não contar contigo, que você não esteja aqui, do que você ficar aqui e não atender. Aí, se tu quiseres, eu te indico para um outro time, com o maior prazer. Mas aqui você não fica do jeito que você está”. E eu ganhei o respeito deles por causa disso também. (18’43” – 19’13” – 2ª Entrevista).

McCoy compara a liderança com o trabalho de um piloto de avião. Como ele destaca, ao refletir sobre um dos projetos mais recentes que ele havia assumido dentro da OIC Voyager, que envolve uma grande quantidade de recursos, grandes expectativas da diretoria e também o desafio de projetos envolvendo a fronteira da inovação em sistemas voltados à área de Justiça:

É um baita de um desafio, porque assim não é só a questão da expectativa da diretoria executiva com relação ao sucesso do empreendimento, são pessoas que trabalham na OIC Voyager e que dependem do sucesso do produto pra que a coisa funcione e para que elas continuem mantendo as suas vidas aqui também. Então não está sobre a minha responsabilidade somente o sucesso do produto, eu penso só nisso. É que nem piloto de avião, se o piloto de avião pensa na responsabilidade todas as vidas que ele leva ele entra em pânico quando ele decolar. Ele não tem que se preocupar com as vidas, ele tem que se preocupar em pilotar o avião. Se ele pilotar bem o avião as vidas estarão seguras. É o que eu penso com relação ao projeto. Eu tenho que me preocupar com o sucesso do projeto, se eu me preocupar com as vidas envolvidas aí eu vou pirar, porque a responsabilidade é muita, e eu não posso ter a responsabilidade sobre a vida das pessoas. (37’12” – 38’04” – 2ª Entrevista).

Assim, para o entrevistado o líder de OIC necessita se responsabilizar pelas entregas que está comprometido com a organização, da mesma forma que um piloto necessita se dedicar a cumprir a rota traçada para ele. Ao cumprir bem esta função, o resultado vem não somente como sucesso do produto, da organização, mas também como satisfação pessoal do líder e dos envolvidos na organização. No entanto, o líder não deve se preocupar primordialmente com a satisfação ou com a segurança dos seus liderados, assim como o piloto não deve pensar nas vidas que estão sob sua responsabilidade, pois o grande risco neste caso é que o líder não seja capaz de entregar os resultados pretendidos.

4.3 UHURA: LIDERANÇA COMO DESENVOLVER PESSOAS

À época das entrevistas Uhura era gerente de tecnologia da informação da OIC Farragut, posição para a qual ela havia sido recém promovida. Logo após, a entrevistada recebeu uma nova oportunidade de ascensão na OIC e hoje ela é Diretora Administrativa na mesma organização.

A entrevistada é natural de São Paulo e lá foi onde ela se formou e iniciou sua carreira. Ela destaca que começou a trabalhar aos quatorze anos, como jovem aprendiz, primeiramente em um grande banco público. Já no ensino médio, ela frequentou um curso técnico com formação para o secretariado e isso a levou a uma organização multinacional fabricante de máquinas e equipamentos.

Essa experiência foi um marco em sua vida, pois ela teve o seu primeiro contato com a tecnologia e a oportunidade de conviver com engenheiros, que foram solícitos em ensiná-la como interagir com o computador, isso na década de 1980. Como ela destaca, enquanto no Brasil ainda havia leis que restringiam a importação de computadores, como ela laborava em uma organização multinacional, ela teve contato com computadores mais avançados do que os disponíveis ao público em geral, que inclusive já contavam com monitores de tela a cores.

Desta experiência profissional veio o interesse em cursar a faculdade de Tecnologia da Informação. Ainda durante a faculdade a entrevistada fez estágio e posteriormente foi contratada para trabalhar como *help desk* em uma outra organização multinacional do setor de bens de consumo. Esta experiência foi marcante, pois como Uhura sabia falar inglês, e poucas outras pessoas tinham esta habilidade, ela foi designada para atender diretamente o presidente da organização, um italiano. Esta foi uma experiência marcante para ela, especialmente quando ela percebeu a forma como este CEO tratava as demais pessoas, inclusive ela, que era apenas uma estagiária:

O que eu me lembro, assim, de exemplo de liderança era aquela coisa dos presidentes e, no caso, ele, sempre eram atenciosos com as pessoas, não é? E isso sempre me saltou os olhos, os verdadeiros líderes, eles não precisam mostrar que são importantes, eles não precisam dizer que mandam, as pessoas sabem que eles mandam. (05'23" – 05'54" – 2ª Entrevista).

Como Uhura destaca, em 1991 a perspectiva da estrutura hierárquica de uma organização era outra, distinta dos tempos atuais. Apesar disso, o presidente italiano chamava atenção pelo seu tratamento com os seus subordinados, que era capaz de impor respeito nas, enquanto outras pessoas, que também estavam em um nível hierárquico superior tinham por hábito gritar, xingar ou mesmo simplesmente ignorar ou não cumprimentar seus colaboradores.

Eu era a estagiária, que ia lá ensinar ele a mexer no computador, para arrastar no chão para enfiar o cabo atrás da máquina, porque a gente fazia isso naquele tempo. Ainda assim ele cumprimentava e tinha uma deferência, uma preocupação. Então era muito legal isso, foi uma lição de liderança, que você tem que efetivamente, não é porque você subiu que você vai deixar de cumprimentar as pessoas, ou que você vai deixar se interessar pelas pessoas. Lógico, o teu tempo é mais reduzido, não dá para parar e conversar com todo mundo, mas com as pessoas com quem você mantém contato, fazer isso de

uma forma educada, de uma forma polida, de uma forma verdadeira é muito importante, então esse foi um grande exemplo. (06'33" – 07'20" – 2ª Entrevista).

A entrevistada destaca que enquanto estagiária, ela não conseguia compreender inteiramente o significado daquela experiência, mas para ela era muito mais prazeroso trabalhar com uma pessoa como este CEO e outras pessoas que tinham este tipo de comportamento, em comparação com as pessoas que desejavam a todo momento reafirmar seu *status* de superioridade. Uhura percebe que estes exemplos foram bastante marcantes na forma como ela se construiu como uma líder. Como a entrevistada ressalta:

Então quando a gente vai coletando esses exemplos de liderança, você percebe que as pessoas que são líderes mesmo, independente da forma como ela é no trato, pois tem pessoas que são mais fechadas e tem pessoa que são mais extrovertidas, mas eu não estou falando sobre extroversão, eu estou falando de consideração pelos outros, não é? E a minha experiência diz que esse é um traço comum às pessoas que são líderes, elas prezam por se relacionar bem com as pessoas. É a minha percepção, quer esteja certo, quer esteja errado, essa é a minha percepção. (09'36" – 10'10" – 2ª Entrevista).

A entrevistada foi posteriormente efetivada nesta organização e começou a trabalhar na área de TI, enquanto concluiu seu curso superior. Logo após ela se casar, Uhura se demite da organização e decide acompanhar seu marido, que havia decidido retornar a Santa Catarina, para auxiliar seu pai, sogro da entrevistada, na condução do negócio da família, uma loja.

Em menos de um mês a entrevistada já havia sido contratada por uma consultoria em tecnologia da informação, mas o vínculo com ela não foi muito duradouro. Logo após, surgiu uma oportunidade em outra empresa de consultoria e suporte em infraestrutura de TI, onde ela permaneceu por aproximadamente seis anos, prestando atendimento a todo Estado. Uhura destaca que a consultoria trouxe para ela a oportunidade de aprender sobre diferentes contextos, diferentes empresas, sem a necessidade de estar diretamente vinculada com as organizações que eram clientes da consultoria, tendo em vista que o vínculo durava apenas o tempo de duração do projeto, alguns poucos meses.

Então, quando a entrevistada e seu marido decidiram ter o primeiro filho, Uhura sai da consultoria, pois a rotina de viagens era incompatível com a possibilidade de criar um filho, especialmente nos primeiros anos. Assim, ela foi trabalhar com o marido e sogro na loja e ficou lá cerca de quatro anos, até o nascimento do seu segundo filho. Uhura relata que ela ficou quatro meses em casa após ter dado luz novamente e após este período ela não conseguia mais pensar, nem em ficar em casa, nem retornar ao comércio.

Assim, ela resgatou o contato de um dos sócios da consultoria em TI, procurou se atualizar, após ficar quatro anos fora e em pouco tempo ela já estava atendendo clientes novamente. Um dos primeiros clientes de Uhura foi a OIC Farragut, que em pouco mais de um ano e meio de projeto decidiu incorporar a entrevistada, para que ela deixasse de ser consultora e se tornasse coordenadora de infraestrutura, posição que ela ocupou por 13 anos. Embora um examinador externo possa imaginar que isto represente uma estagnação, para Uhura ela percebe o quanto que ela se modificou ao longo deste período

Eu entrei em 2005 como coordenadora de infraestrutura e eu fiquei até 2018 como coordenadora de infraestrutura. Qualquer *headhunter* olha pra isso e fala: “nossa, que horror, uma pessoa que ficou 13 anos no mesmo cargo! E esquece!”. Mas assim, a pessoa que eu era em 2005 e a pessoa que eu era em 2018 são pessoas completamente diferentes. (43’25” – 43’50” – 1ª Entrevista).

Para Uhura, a posição hierárquica não é o mais relevante, a motivação dela para permanecer em uma organização é sentir que está aprendendo coisas novas e sentindo-se desafiada. A entrevistada destaca, ainda, que para ela ter um desafio é aprender e poder fazer coisas que ela nunca fez antes e ter a oportunidade de trazer resultados diferentes.

Na minha carreira faz sentido eu aprender. Eu posso ficar 30 anos com a mesma função, mas desde que eu tenha aprendido, para mim está valendo. Eu não tenho esse problema, pode ser que para outras pessoas o valor seja outro e tudo bem. Só que aí tem a vantagem do autoconhecimento, você não sofre por aquilo, não é? Você percebe o que que é importante para ti e você vai atrás do que é importante para ti. (44’20” – 44’44” – 1ª Entrevista).

Após mais de uma década na mesma função, a entrevistada havia recém sido nomeada gerente de tecnologia, no lugar da pessoa que havia contratado ela lá no passado e que havia decidido se aposentar. Para a entrevistada, esta foi uma experiência marcante e que trouxe para ela uma nova perspectiva sobre a liderança. Segundo relata, após ter assumido a nova posição ela percebe que existem duas formas de liderar, uma liderança mais técnica e outra mais voltada à condução das pessoas.

Eu acho que tem duas formas de liderança. Duas formas assim efetivas, uma mais que a outra. E aí é a minha percepção total. Até um certo ponto da minha carreira eu fui uma pessoa muito técnica, uma líder técnica. Isso funciona? Funciona super bem, funciona super bem, mas ele te leva até um ponto. Você faz a liderança técnica, mas você vai até um ponto. Para você conseguir dar um salto, comprometer as pessoas, você tem que estabelecer uma relação com as pessoas, tem que estar aberto para ter essa relação com as pessoas [...]. Mas quando tem essa relação o “troço” flui [...]. Eu não sei o nome, tem gente que chama de *rapport*, tem gente que chama de conexão, tem gente que chama de ... não sei o nome, mas assim, a hora que você consegue se abrir, você se

permite, você estabelece uma conexão e aí a liderança vai, aparece. (02'24" – 03'57" – 1ª Entrevista).

Uhura entende que um bom gestor, uma pessoa que sabe colocar as pessoas certas nos lugares certos, sabe fazer controles muito precisos e obtém todas as informações essenciais sobre sua equipe, pode ser reconhecido como um líder pela sua capacidade técnica, mas para ser realmente um líder, no sentido mais completo do termo, é necessário ser capaz de obter uma conexão genuína com seus liderados. Este é o desafio que a entrevistada percebia para ela quando ela se encontrava à época das entrevistas, pois cada vez mais ela estava fora das operações e mais lidando com as pessoas que de fato executavam as tarefas:

Então, o exercício é este, cada vez que você sobe, você sair cada vez mais do detalhe e ir cada mais na formação das pessoas. Porque você mesmo não executa mais nada sozinho, você executa através dos outros. Então perceber isso é uma coisa muito poderosa, mas muito assustadora ao mesmo tempo, porque você percebe que você não tem mais nada nas mãos. E é uma ilusão para quem olha de fora e fala que: “ah não, quanto mais alto você estiver, mais você pode fazer”. É uma ilusão! É uma ilusão! Porque tu não fazes mais nada, mais nada... você manda fazer. Mas você manda fazer uma, duas, três vezes no máximo, depois mandar não funciona mais. As pessoas têm que querer fazer aquilo. Então o teu exercício diário é como desenvolver as pessoas para que elas queiram fazer as coisas que precisam ser feitas. (28'25" – 29'18" – 1ª Entrevista).

Para a entrevistada à medida que o líder ascende organizacionalmente, seu desafio maior é mais desenvolver pessoas, acima de cuidar das tarefas ou mesmo executar as atividades. Quanto mais alto for o líder, maior será sua responsabilidade, pois ele deverá formar outros líderes, que conduzam outros líderes, que conduzem as pessoas que executam as tarefas. Como ela conclui:

Isso funciona em todos os patamares do *pipeline* da liderança, mas eu acredito que quanto mais alto você está, maior é esse teu exercício, não é? Porque aí você tem que fazer pessoas, que empoderem pessoas, que empoderem pessoas, que empoderem pessoas, para que tudo possa funcionar. (29'23" – 29'40" – 1ª Entrevista).

Assim, para Uhura a grande tarefa do líder é desenvolver pessoas, esta é a base do edifício. Mas este é um trabalho contínuo, que não se expira em um momento. Dessa maneira, a entrevistada destaca que o líder por um lado deve ser capaz de conseguir entregar resultados e resolver crises, mas deve manter o seu foco continuamente no processo de desenvolvimento dos seus liderados.

Olhando para a sua trajetória como líder mulher, a entrevistada destaca que ela possui um olhar muito treinado para reconhecer práticas de discriminação no ambiente de trabalho, porque ela própria, como mulher, já foi vítima de preconceito e também viu isso na experiência de outras pessoas. Um exemplo em particular que ela destaca, foi o seu chefe na empresa de consultoria em infraestrutura, um engenheiro afrodescendente que era muito provavelmente a única pessoa em Santa Catarina capaz de fazer fusão cabos de fibra ótica lá nos anos 1990. Como ela destaca, não foram poucas vezes que ela presenciou o preconceito dos clientes em relação àquela pessoa, que era um profissional excepcional.

Assim, Uhura reflete que embora haja um crescente discurso sobre a diversidade e a inclusão nas organizações, praticar a diversidade é um grande desafio, pois muitos dos comportamentos excludentes ou mesmo preconceituosos não são reconhecidos como tais.

Diante de tantas experiências Uhura destaca que ela necessitou criar uma espécie de uma carapaça, para poder seguir adiante. Mas, para se tornar uma líder que desenvolve pessoas, ela se vê no desafio de quebrar esta capa protetora, para poder entrar em contato com as pessoas. Como ela reflete:

Eu tive que desenvolver muita carapaça. E é engraçado, porque para subir tem que desenvolver carapaça e depois para ascender mais tem que quebrar a carapaça. E esse é um ponto, não é? Porque chegar até certo ponto e tem que endurecer. Para evoluir daquele ponto imagina, você tem que amolecer de novo. E isso desconstrói a cabeça das pessoas. Porque é muito engraçado, mulher até hoje em reunião é cortada. E as pessoas não percebem, mas até hoje você é cortada na hora de falar. É incrível, acontece em várias reuniões. Já teve reunião que eu levantei a mão, de propósito eu fiquei com a mão levantada. Daí alguém olhou e falou assim: “eu acho que a Uhura quer falar”. E eu falei quero, já que vocês não deixam eu estou aqui levantando a mão, esperando a minha vez educadamente. (20’23” – 29’40” – 2ª Entrevista).

Para Uhura, a maioria das pessoas não exclui outras pessoas simplesmente por maldade, bem como as organizações têm evoluído muito neste quesito. Para ela a OIC Farragut é um exemplo de neste aspecto. Mas, ainda assim, o processo de mudança comportamental requer muito tempo depende de muito mais do que apenas a mudança do *slogan* pela organização.

Refletindo sobre o modelo mais adequado de liderar, para Uhura este modelo envolve uma liderança mais participativa, capaz de criar equipes autossuficientes. No entanto, para ela existem contextos em que este modelo pode não ser o mais adequado, situações em que pode ser necessário recorrer ao que ela chama de uma liderança *pace setting*. Conforme a entrevistada reflete:

É, e aí quando a gente fala de liderança, eu achei, fazer esse equilíbrio do que que é *pace setting* e do que é aberto para discussão é uma das habilidades que é uma coisa situacional, mais que tem que ter. Porque no momento de crise não dá para ai vamos todos juntos e sentar e dar cada um o seu tempo de buscar as coisas, no momento de crise você tem que ser as pessoas voltadas em cima de um ponto e o que que é que nós vamos fazer pra isso, ponto e acabou. E isso vai um pouquinho contra todo esse modelo de liderança que a gente percebe que é a liderança que é mais produtiva no longo prazo, que é um modelo da liderança aberta, servidora, participativa. (20'35" – 29'40" – 3ª Entrevista).

Assim, para a entrevistada não se pode rotular um líder como mais diretivo ou mais aberto à colaboração, na realidade há um repertório de modelos que são implementados a depender do contexto. Pessoalmente, Uhura afirma preferir a liderança que ela chama de participativa, como ela destaca: “É essa que eu aplico em 90% do tempo, 80% do tempo, mas eu também não tenho vergonha nenhuma de aplicar liderança *pace setting* quando for necessário e de dizer porque que eu estou fazendo, e de dizer que tem que ser feito assim e pronto, acabou”. (21'43" – 21'56" – 3ª Entrevista).

Assim, a entrevistada destaca que o líder ao promover o desenvolvimento de seus liderados, ao permitir que estes se envolvam em uma jornada de autoconhecimento, faz com que os liderados possam eventualmente participarem mais do processo de decisão relacionado à prática da liderança. No entanto, isto não significa o abandono da posição da líder, pois a depender da situação uma decisão unilateral poderá partir ou do líder, ou mesmo poderá vir de cima da organização.

A entrevistada descreve a liderança como uma orquestra conforme ela reflete:

Tá, eu sei pode soar meio clichê esse exemplo, até porque já ouvi muita gente falar isso, não é? Mas para mim faz muito sentido ... a orquestra! É liderança viva ali. É o que você vê, está ali. O maestro é fundamental, ele dá o tom, o ritmo é ele entende? Ele é a alma da orquestra. Podes ver que é ele quem entra primeiro, quem recebe o aplauso. Ele que diz assim: “público, essa é a orquestra e vamos tocar isso aqui!” Sem ele a coisa pode até acontecer, mas sem ordem, sem ninguém saber o que o outro está fazendo. Eles não olham para o lado, eles olham para o maestro deles! E ele é peça chave, não é? Claro que todo mundo ali tem que saber muito, estudar muito, mas ele é o cara que mais estudou ali. E ele tem que saber o que os outros sabem e mais um pouco ainda, que é juntar tudo isso na cabeça dele. E sim, podes me dizer que a gente só vê o espetáculo, que tem os bastidores. Lógico, eles ensaiam, estudam, mas de novo, quem orienta: o maestro! (49'52" – 50'55" – 3ª Entrevista).

Assim, para Uhura a liderança pode ser representada a partir de uma orquestra, que inclui vários músicos como os liderados e o líder como o regente da orquestra, que os conduz, quer seja nos ensaios, que seja no momento de apresentação ao público em um concerto.

4.4 TCHEKOV: MODELO MENTAL DE UM HERDEIRO

Tchekov é filho de um dos fundadores da OIC Voyager e, por conta disso, a sua carreira profissional até este momento foi construída dentro desta organização. Ele entrou como estagiário e à época das entrevistas era coordenador da área de inovação da OIC Voyager. Atualmente, o entrevistado é coordenador de *Data Science*.

O entrevistado se preparou para poder atuar na organização da família. Ele estudou Sistemas de Informação e mais tarde cursou até a metade do curso de Direito, o que ele afirma ter auxiliado muito em compreender a linguagem e a realidade dos profissionais que atuam na área jurídica. Isto foi importante, tendo em vista que o entrevistado opera dentro da área de negócios da OIC Voyager voltada à oferta de produtos para o público jurídico.

Tchekov possui também MBA em gestão de projetos e um curso executivo em liderança para a inovação na Universidade de Stanford, do qual ele muito se orgulha, pois, segundo afirma, o processo seletivo do curso é bastante criterioso e os candidatos são pessoas de todo o mundo.

Tchekov iniciou sua carreira como estagiário na OIC Voyager. Logo após ele foi contratado como programador e ficou cerca de dois anos e meio nesta função. O entrevistado destaca que ele tinha muito conhecimento do negócio, pois durante o estágio ele passou por diversos setores. Isto trouxe a ele a sua primeira promoção, para analista de sistemas, posição que envolvia o diálogo entre os programadores e os clientes.

Tchekov relata que esta primeira experiência não foi boa, especialmente em razão do seu líder, que era uma pessoa muito centralizadora. “Qualquer coisa que você criava, podia ser só a forma de escrever diferente da dele [do líder], você tinha que ajustar com a forma que ele escrevia. Então, eu não gostava disso. Eu não gosto de não ter nada de autonomia, nunca gostei” (03’22” – 03’37” – 1ª Entrevista).

Tchekov se considera uma pessoa que gosta de ter autonomia tanto para atuar na organização, quanto também na condução do seu processo de aprendizagem. Em razão disso, ele afirma ter uma identificação com o modelo estadunidense de ensino, que premia os melhores alunos de cada disciplina e do curso, e que promove maior autonomia no processo de aprendizagem e que trabalha pautado em *cases*.

Após a experiência como analista de sistemas, Tchekov retorna à programação, mas para coordenar uma equipe de correção de erros. Ele destaca que quando assumiu esta

atribuição, havia mais de 750 erros nos *softwares* para serem resolvidos. Isto representava não apenas problemas na relação com o cliente e a sua insatisfação, mas também multas para a OIC Voyager em razão dos acordos firmados com seus clientes na SLA.

O entrevistado destaca que durante seu período como responsável pela área ele conseguiu reduzir drasticamente o número de erros acumulados. Para isto ele conseguiu preparar a equipe para tanto reduzir o estoque de erros, quanto ser capaz de responder de maneira ágil aos novos erros que iam sendo apontados pelos clientes. Quando Tchekov foi novamente promovido, foi verificada uma redução de 90% no número de erros acumulados.

Sobre o fato de tornar-se um líder, Tchekov considera que seu pai tem influência nesta jornada, apesar de ele nunca ter se envolvido diretamente nas atividades realizadas pelo entrevistado na organização. “Então, assim, ele [o pai] tem influência em eu ter me tornado um líder cedo, apesar de que ele nunca se intrometeu diretamente nas minhas funções” (01’55” – 02’07” – 1ª Entrevista).

Tchekov destaca que soube do diálogo de seu pai com o seu líder, quando ele fora promovido a coordenador, no lugar deste líder. O líder recém havia sido promovido a gerente e indicou o entrevistado para assumir sua posição. Como o entrevistado relata, ao saber da indicação de seu filho, seu pai logo indagou ao líder: “Você não tá falando isso porque é meu filho, não é?” (06’29” – 06’30” – 1ª Entrevista). O líder do entrevistado prontamente respondeu: “Não eu estou fazendo isso porque eu acho que ele tem a competência necessária. Ele já conhece a equipe, está com ela a bastante tempo, tem a competência necessária para liderar e já está demonstrando isso faz um ano na equipe de correção” (06’38” – 06’53” – 1ª Entrevista). O líder de Tchekov ainda completou: “O desempenho dele vai afetar o meu desempenho [...]. Então, não é não porque é teu filho, é porque eu acho realmente que ele pode exercer um bom papel” (07’27” – 07’36” – 1ª Entrevista).

Tchekov se descreve como uma pessoa muito autocrítica, que sabe identificar as suas deficiências e que sempre busca resolvê-las a partir do estudo. Como ele destaca, sempre foi do seu interesse aprender aquilo que ele pode implementar na prática: “E eu sempre gostei de estudar. Estudar coisas que eu gosto, não é? Coisas que eu vou aplicar no dia a dia [...]. Sou curioso pelas coisas que são aplicáveis [...].” (20’11” – 20’25” – 1ª Entrevista).

Seguindo esta tendência, Tchekov destaca que quando ele se tornou coordenador ele procurou se formar para estar em condições de conduzir outras pessoas. Ele recém havia acabado de concluir o seu curso de MBA em gestão de projetos na época:

Então eu tive bastante acesso a material que eu tinha para ler, livros, fiz a certificação de gestor de projetos [...]. Então fui indo atrás de me especializar, sempre fazendo cursos. Por aqui, eu fiz *coaching*, tinha um programa de treinamento de lideranças aqui na empresa também e eu o levava bem a sério [...] (20'35" – 07'36" – 1ª Entrevista).

Para Tchekov tudo o que uma pessoa necessita para ser um líder pode ser aprendido e é isso que ele busca fazer em sua carreira, como ele falou em um tom jocoso em certo momento da entrevista: “Tudo pode ser aprendido. Exceto jogar futebol, que eu tentei e não consigo. Tenho dois pés esquerdos. Habilidades motoras não são muito comigo (risos)” (57'55" – 58'09" – 1ª Entrevista).

Tchekov destaca, ainda, que para ser líder em uma organização que trabalha com desenvolvimento de *software* é necessário entender sobre programação ou ter alguém ao seu lado de total confiança, que é seja bom tecnicamente, pois caso contrário esta pessoa muito provavelmente não saberá como conduzir bem um time de desenvolvedores e, pior, poderá ser mesmo enganado pela equipe:

Se o líder não tem o lado técnico na área de *software*, ele precisa ter um braço direito que é de total confiança dele, que é bom tecnicamente e ter uma comunicação muito próxima com ele. Porque, senão, não é que você será enrolado, é que você vai pedir as coisas, e os caras vão fazer. Esse é o problema, porque os programadores, eles têm que voltar para ti e te falar: “não, fazer isto deste jeito é burrice, a gente pode fazer tudo de uma vez só aqui e gastar menos tempo” e você tem que entender isso, porque realmente, ele está certo. Só que no caso, alguns líderes que ou chegam de fora ou que vieram de outra área, vieram como gestores, nunca programaram, nunca atuaram na área técnica, não entendem como aquilo funciona. Tem muitos que conseguem entrar e entender, mas tem alguns que não (52'50" – 53'49" – 1ª Entrevista).

Ao lado da importância de se preparar para os desafios que precisa enfrentar, Tchekov destaca também a relevância para ele de alcançar resultados e, principalmente, ser reconhecido pelos resultados alcançados. Conforme um trecho da primeira entrevista: “[...] o que eu gosto no meu trabalho é ver resultado. Eu gosto muito de ver o resultado. Até o meu PDA¹⁹ confirmou isso, que eu gosto de ser reconhecido” (31'13" – 31'30" – 1ª Entrevista).

Tchekov destaca que, no entanto, com a área de inovação os resultados não vêm tão cedo. A inovação tem uma tendência muito mais longa de apresentar resultados positivos em comparação com os produtos que já são fornecidos pela OIC Voyager ao mercado. Assim, ele ressalta que, quando comparados os resultados da área de inovação, que ainda é recente naquela OIC Voyager, com os resultados de produtos consolidados, a conclusão fácil, mas errada, que

¹⁹ Sigla para *Personal Development Analysis* ou Análise de Desenvolvimento Pessoal, em português.

logo surge é de que o desenvolvimento de produtos inovadores não tem apresentado bons resultados.

A empresa esperava que os resultados da área de Inovação fossem iguais aos da área de operação, para um produto, para um cliente específico, pronto. Então eles tinham estimativas gigantescas de resultado, que depois que a gente foi se aprofundando no tema, depois de todo esse curso de inovação que eu fiz, eu vi que ninguém consegue isso! Por que que a gente iria conseguir? (32'25" – 32'49" – 1ª Entrevista).

Apesar de ter conseguido deixar claro para as instâncias superiores que os resultados da área inovação somente seriam visíveis em um momento futuro, Tchekov destaca que ainda há um processo de mudança cultural na organização, que é necessário para prepará-la para estar na fronteira das inovações no mercado em que atuam. O paradigma de comparação ainda são produtos que já estão há mais de 25 anos no mercado.

Tchekov destaca também que outra característica do líder é ter um sentimento de que a empresa é sua também. Este é um aspecto que ele relata ter visto em outros líderes da OIC Voyager. Ele relata que esta constatação veio enquanto ele e outros líderes participavam de um programa de desenvolvimento de líderes promovido pela OIC:

Aí eu lembro que eu conversei com todos os coordenadores e eu percebia que todos eles tinham uma vontade, como se eles fossem donos da empresa. Eu lembro que eu pensei assim: “eu não sei se eles são coordenadores porque eles têm essa vontade ou se eles têm essa vontade porque eles são coordenadores”. Mas eu acredito muito, que eles acabaram virando líderes, coordenadores, porque eles têm essa característica: não importa qual é o problema, não importa quem foi o culpado, tem que resolver, resolver aqui e fazer. (28'01" – 28'55" – 1ª Entrevista).

Este sentimento de ser proprietário do negócio Tchekov relata possuir desde o seu primeiro dia na organização e de que ele ingressou no negócio pensando mais em como fazer este negócio crescer, do que em sua carreira, ou mesmo vendo o trabalho como um meio para receber um salário e gastá-lo com as coisas do seu interesse. Apesar de ele afirmar ter visto este mesmo sentimento em outros colegas líderes, ele reconhece não saber se a sensação seria a mesma se o negócio não fosse de sua família: “Então esse sentimento de dono é algo que é uma característica de líder. E não sei como seria esse meu sentimento de dono, se eu fosse trabalhar numa empresa que não é do meu pai, não é?” (41'06" – 41'20" – 2ª Entrevista).

Tchekov destaca que ele sabe que, diferentemente dos líderes, não obrigatoriamente os liderados possuirão tanto a vontade de aprender novas coisas, quando de fazer as coisas avançarem, evoluírem, de se sentirem também como se eles fossem proprietários do negócio. De início Tchekov criticava seus liderados por esta tendência, mas aos poucos ele relata que foi

aprendendo a ser mais empático com seus liderados, a entender que estas diferenças existem e que não obrigatoriamente elas são ruins. “[...] tem gente que é mais rápido, mais devagar e eles têm que estar produzindo o suficiente. Nunca gostei de gestão de tempo das pessoas que é ficar gerindo: ‘a você chegou cinco minutos atrasado tem que sair cinco minutos depois’” (22’43” – 22’56” – 1ª Entrevista).

Relacionado ao tempo dos seus liderados, Tchekov destacou um exemplo. Quando uma pessoa veio para reclamar de que outro colega sempre chegava atrasado e saía mais cedo. No entanto, segue ele no relato, quando houve uma situação de urgência no trabalho, esta mesma pessoa foi a primeira a se prontificar a resolver o problema. Além disso, esta mesma pessoa era quem mais se dedicava ao trabalho que os demais. Dentro deste cenário, ele respondeu ao liderado que apresentou a queixa o seguinte:

Primeiro, você não tem que ficar controlando o horário dos outros. Se eu não controlo, você também não tem que controlar. Se você cumpre os horários, essa é uma qualidade sua, cumprir os horários, mas tem pessoas que não cumprem, mas de outras formas elas atendem a mesmo propósito (26’58” – 27’15” – 1ª Entrevista).

Tchekov também não acredita que o líder consiga exercer sua influência exclusivamente pela capacidade de ser duro, firme, na relação com seus liderados. Ele destaca que alguns líderes da OIC Voyager valorizam esta capacidade, mas que ele não endossa este comportamento:

Se eu não consegui te convencer que uma coisa é melhor de um certo jeito, você pode até fazer ela, mas você vai fazer de um jeito que não é o teu melhor. Você não vai ter a credibilidade, você não vai ter a crença interna de que você está fazendo o seu melhor. Você vai estar meio que sabotando o que você está fazendo. Essa é uma característica de pessoas, se elas são convencidas de que algo é o certo a se fazer elas vão dar um gás ali e fazer para aquilo dar certo (59’47” – 1:00’15” – 1ª Entrevista).

Para Tchekov, autonomia não é apenas um valor relacionado ao seu processo de desenvolvimento pessoal, como já foi destacado anteriormente. Para ele o líder também deve conferir um espaço de autonomia aos seus liderados, inclusive para que os liderados contribuam no processo decisório. Como ele destaca, na área de *software* as pessoas, não a tecnologia, são a chave do sucesso, pois são as pessoas, os desenvolvedores, que criam a tecnologia:

Você tem que focar no que é mais importante, no que traz mais valor para a empresa. E o que traz mais valor é uma boa liderança. Porque se você conseguir fazer as pessoas em volta serem elas as melhores, o resultado está garantido, não é? Garantido não está, pois ele nunca está, não é? Mas é o que importa, numa empresa de *software* pelo menos, são as pessoas. Se as pessoas estão evoluindo, se as pessoas estão querendo dar o melhor delas, estão

querendo fazer o seu melhor, a gente vai ter bons resultados (13'46" – 14'18" – 2ª Entrevista).

Justamente pela centralidade das pessoas para o sucesso de uma organização, que Tchekov concebe que o líder deve dar um espaço de autonomia aos liderados. Isto não significa aceitar tudo o que eles trazem ou demandam, mas criar uma relação de confiança, que permita que os bons resultados apresentados tragam também maior grau de capacidade de escolha aos liderados.

Se as pessoas estão fazendo algo que gera valor, tanto valor financeiro, quanto o valor para a empresa, estão acrescentando aqui, essas pessoas elas têm que ser reconhecidas, elas têm que ter autonomia para fazer. Eu tenho que dar o crédito para as pessoas e não ficar “o crédito é do diretor que puxou isso aí” (22'08" – 22'31" – 2ª Entrevista).

Tchekov destaca, ainda, que um líder de OIC necessita ser justo, não pode ficar fixado em certas preferências pessoais ou em certos preconceitos. “Justiça é um dos pontos mais importantes em um líder. Um líder tem que ser justo, ele não pode ficar com preferências, não pode ter preconceitos. E às vezes a gente acha que não tem preconceito, mas vai lá e faz uma piadinha, mas isso está errado” (44'40" – 44'59" – 2ª Entrevista).

Como ele complementa, na sua atuação como líder ele procura não distratar ou mesmo ser desrespeitoso com seus liderados, mesmo quando eles cometem um erro.

E eu, assim, eu me policio muito. Cada vez mais. Porque uma coisa que eu não posso fazer de jeito nenhum é faltar com respeito com alguém. Cara, eu não preciso faltar com respeito com uma pessoa, porque ela fez uma entrega ruim. Não preciso faltar com respeito com uma pessoa porque ela fez uma coisa que eu não concordo. Brincar com as pessoas é normal, mas tem tipos de brincadeira, que não são aceitáveis, não é? Não mais hoje em dia, graças a Deus. Se é uma brincadeira que diminui uma pessoa, não é uma brincadeira. Uma brincadeira onde uma pessoa se sente ofendida deixa de ser uma brincadeira (46'14" – 46'58" – 2ª Entrevista).

Tchekov destacou em outro momento da terceira entrevista a visão de que não há uma diferença entre líder e liderado, que autorize alguma forma de tratamento desigual. “É que são todos iguais. Não é porque eu sou coordenador e você é programador, ou porque eu sou diretor, ou eu sou o Papa, que vou te tratar diferente. Eu tenho que tratar as pessoas todas iguais” (32'00" – 32'13" – 3ª Entrevista).

O entrevistado compara a liderança à condução de uma pequena embarcação em uma corredeira, conforme a citação abaixo:

É como se fosse um bote assim, descendo uma corredeira, sabe? Você tem várias pessoas no bote, cada uma com um remo e em um local dessa jangada. E cada um tem uma visão sabe? Ninguém consegue ver tudo, todos os lados.

Então não é que tem um local privilegiado, entende? Nessa jangada, cada um está vendo um lado ali, perto de si sabe? E vai rio abaixo, remando ora para um lado, ora para o outro. E a correnteza que manda, as pedras e tal. Então, quando você vai descendo, tem momentos que um berra que é para remar para o outro lado senão vai bater e todo mundo morre, em outra hora é outro que manda remar na direção contrária... E se todos não obedecerem, o bote vira, ou quebra, ou sei lá... então é meio que um trabalho de todos, sabe? Liderar é meio que isso. Todo mundo tem que ter remo, todo mundo tem que estar ligado, e meio que a situação que manda o que precisa ser feito (55'59" – 56'53" – 3ª Entrevista).

Sob esta perspectiva, o entrevistado entende que a liderança pode ser comparada à condução de um barco, mas ninguém fica em uma posição de apenas pensar na direção, enquanto os demais assumem o remo. Para Tchekov todos estão conduzindo a embarcação e todos estão cuidando dos perigos, para que este bote possa alcançar ao seu objetivo final.

4.5 SULU: MODELO MENTAL DE UM *RISK TAKER*

Sulu possui formação em Comunicação Social, Publicidade e Propaganda, mas sua primeira oportunidade de estágio foi em uma grande organização da indústria de *softwares* situada no Vale do Itajaí e com operação em todo o Brasil. Isto fez com que a sua carreira rumasse para as organizações tecnológicas, no lugar de uma carreira mais relacionada com a mídia ou a imprensa.

O entrevistado foi designado para a área comercial da organização, onde foi efetivado e permaneceu por um ano como vendedor. Então, surgiu uma oportunidade de assumir uma posição de coordenação no mesmo departamento. Como o entrevistado destaca, esta experiência foi para ele uma surpresa e um desafio, pois ele não se considerava alguém bom em se relacionar com outras pessoas:

E eu nunca fui a pessoa, que assim, tinha boas relações com as outras porque eu era muito questionador e vamos dizer, muito folgado às vezes. Gostava sempre de arranjar um rolo, mas um rolo para resolver, não também um rolo por rolo, não é? Só que eu sempre trouxe resultado. Eu era muito focado no que que eu tenho que trazer. “Ah, Sulu, você tem que trazer um milhão de reais.” Então está bom, eu tenho que fazer um milhão de reais, então eu trazia um milhão de reais, custe o que custar, não é? Eu fazia tudo o que fosse necessário para trazer um milhão de reais. (09'53" – 10'25" – 2ª Entrevista).

Ao longo das entrevistas ficou claro que esta característica de ser questionador ou mesmo de ser uma pessoa que não foge de embates acompanha toda a trajetória do entrevistado. Ele entende que este hábito de questionar e de muitas vezes confrontar outras pessoas não é por

maldade ou mesmo por querer ter o controle sobre os projetos. Sulu se define como uma pessoa inconformada, que faz com que ele tenha o foco dirigido mais aos problemas que podem ameaçar os resultados, do que em outros aspectos. Como o entrevistado destacou em outro momento da entrevista: “Só que eu tenho uma questão, eu consigo separar muito o profissional do pessoal e eu não tenho medo de embate, não é? Então, se é para dar “porrada”, a gente vai dar porrada, vamos bater de frente vamos bater de frente”. (17’16” – 17’26” – 2ª Entrevista).

Sulu destaca que por conta de seu estilo questionador, ele considera que talvez ele não tenha sido visto como um bom liderado, mas que suas características pessoais têm relação com o fato dele ter recebido a oportunidade de se tornar líder. Assim, segue o entrevistado: “Eu não sei se eu fui um bom liderado sempre, não é? Mas eu sempre fui uma pessoa muito ousada. Sou muito ousado na questão de questionar e na questão de falar quando eu acho que não está certo. Eu acho que isso tem uma grande relação com a posição que eu ocupo hoje” (08’50” – 09’09” – 2ª Entrevista).

O entrevistado ficou seis anos como líder naquela organização, quando recebeu o convite para entrar para a OIC Voyager, que era uma cliente da organização anterior. Ele foi convidado então para integrar o time de inovação da organização, que à época ainda estava em formação. Assim, o entrevistado participou da formação de todos os primeiros projetos da área, sendo que ele era responsável por abordar os clientes da organização e outros potenciais clientes, para verificar se os projetos possuíam a validação dos seus potenciais compradores.

À época das entrevistas Sulu estava designado como Executivo de Produto, responsável por dois projetos, um que ele destaca ter acompanhado desde a sua concepção e outro que ele assumiu, pois a pessoa que havia sido contratada para conduzi-lo havia se retirado da OIC Voyager.

Neste último projeto, ele relatou que em princípio ele ficaria responsável por apenas três meses, até que outro nome fosse encontrado. No entanto, a equipe apresentou resultados tão satisfatórios à organização, que ele acabou sendo indicado definitivamente como o responsável pelo projeto e pela equipe.

Para Sulu há uma considerável diferença entre as pessoas que ele era responsável na organização anterior e agora dentro da OIC Voyager, pois antes ele era responsável por uma equipe comercial, por pessoas que passavam a maior parte do tempo fora da organização e que tinham as suas próprias pautas de negociação. Na sua experiência atual ele é responsável por uma equipe de inovação, que integra os diversos tipos de profissionais relacionados à cadeia de

desenvolvimento de *software*. Não é por menos, que o entrevistado destaca ter ingressado no curso de Administração de Empresas.

O fato de estar responsável por uma equipe que desenvolve produtos faz com que Sulu esteja mais dentro da organização, conduzindo as atividades do dia a dia e prestando contas aos superiores. Isto faz com que por vezes ele sinta que não é capaz de atender à todas as tarefas que ele gostaria de executar. Como ele reflete:

Antes era venda estava todo mundo na rua. Aqui não, aqui está todo mundo todo dia aqui na sede. [...]. Às vezes eu não consigo trabalhar, isso é um problema também, muita demanda, não é? Seus liderados toda hora te chamando e diretoria te chamando, reunião para cá, reunião para lá. Às vezes eu fico em casa, trabalhando de casa porque não dá, se eu for para trabalhar [na OIC Voyager] eu não trabalho (risos). (14'18" – 14'41" – 2ª Entrevista).

Não bastasse isso, as equipes assumidas por Sulu foram construídas quando ele as assumiu, de maneira que o entrevistado também teve o desafio de promover as relações entre os membros da equipe, provenientes de diferentes lugares do país e de diferentes experiências culturais nas organizações em que haviam trabalhado.

Outro desafio apontado por Sulu, foi a necessidade dele próprio entender que nem todas as pessoas têm as mesmas características que ele, nem mesmo a disposição à tomada de riscos ou à velocidade em compreender o que necessita ser feito, tomar a decisão e partir para a execução.

O entrevistado se vê como uma pessoa ousada, como já destacado em uma citação anterior, que tem um gosto por se envolver em novos projetos e assumir novos desafios, aceitando os riscos envolvidos. Seu perfil é mais de se arriscar para obter resultados maiores, do que se manter executando as mesmas tarefas. Como ele destacou em certo momento: “Isso eu acho que é o principal, você só cresce e só vai para algo, para algum salto maior se você está disposto a arriscar”. (30'01" – 30'08" – 2ª Entrevista). Outro aspecto destacado por ele é sua capacidade de tomada de decisão, apesar de um baixo nível de informações disponíveis.

No entanto, na hora de transmitir o que precisava ser feito, Sulu percebeu que muitos de seus liderados ficavam perdidos, pois eles não tinham o mesmo nível de compreensão dos objetivos organizacionais e das tarefas que o entrevistado possui. Neste sentido, o entrevistado entende que um projeto de desenvolvimento organizacional promovido pela OIC Voyager foi bastante relevante para solucionar este problema, permitindo a ele compreender melhor sua equipe e aos liderados também compreenderem melhor seu líder. O entrevistado reflete:

Acho que [o projeto] deu uma sinergia para o time, de entender o comprometimento, de entender que às vezes a pessoa te respondeu de certa

maneira, mas é por causa do jeito dela. As pessoas, elas me viam muito brabo às vezes, porque sou muito direto. Me perguntaram e eu “pá”, dava a resposta. E na realidade não, eu não sou bravo, na realidade eu só estou respondendo, estou respondendo o que você perguntou. (21’55” – 22’20” – 2ª Entrevista).

Sulu destaca que a equipe pôde entender melhor que o entrevistado é uma pessoa muito rápida na tomada de decisão, que ele é uma pessoa bastante disposta a assumir riscos, do mesmo modo que para o entrevistado ficou claro que a equipe precisa de um maior número de intervenções de sua parte, para poder compreender o que ele pretende fazer e como ele pretende fazer, como já foi destacado anteriormente.

Com o tempo, Sulu ficou mais aberto para que seus liderados o questionassem sobre a direção adotada e isto solucionou ou reduziu o nível de insegurança da equipe: “Aí eles me perguntam ‘Sulu, e isso aqui?’. ‘Isso aqui, nós vamos fazer assim, isso assim, assado’. E aí eu já pensei e vamos embora porque para mim, ficar parado, sem andar é preocupante, sabe? É tempo perdido”. (19’02” – 19’18” – 2ª Entrevista).

Para o entrevistado este aspecto de se ver desafiado, fazendo algo novo, como apresentado na citação do parágrafo anterior é muito relevante para sua trajetória pessoal. Em outro momento da entrevista ele ressaltou este aspecto da seguinte forma:

É e eu acho que meu perfil é sempre assim: se o dia for rotineiro eu fico um pouco, ou melhor, bem desmotivado. Agora se todo o dia tiver um abacaxi para resolver, um problema para resolver, isso me deixa melhor sabe? Chegar aqui e saber que é um dia que eu não sei o que vai acontecer. Isso é legal, eu gosto disso, agora tem gente que fica estressado com essa questão. (30’32” – 30’56” – 2ª Entrevista).

Sulu destaca também, que o desafio de trabalhar como líder envolve a complexidade de saber calcular as entregas de outras pessoas. Ele destaca que era muito mais fácil quando ele atuava por conta própria ou como um liderado, em que ele tinha suas próprias tarefas e bastava calcular seu próprio desempenho.

Agora, quando você depende de uma orquestra e você está ali: “o violino tem que ser até aqui, o violoncelo até ali”. Não entendo muito do maestro lá, mas ele entende muito bem. Ele faz lá cada um no seu momento ali [...]. É, eu senti bastante. Eu estou aprendendo, não é? E também desenvolvendo, faz parte do processo. Eu falo para todo mundo: “pessoal, aqui é um treinamento contínuo, meu e de vocês, vamos embora! Estamos juntos aqui, se eu cair, vocês continuam o barco” (risos) (20’37” – 21’10” – 2ª Entrevista).

Refletindo sobre como ele aprendeu a liderar, o entrevistado destacou que sua visão da liderança está relacionada com os exemplos de líderes que ele teve. Ele considera que aprendeu tanto com os acertos, quanto com os erros de seus líderes e tudo isso contribuiu na

formação de sua própria perspectiva sobre a liderança. Além disso, para ele importa muito mais o exemplo das pessoas que ele conheceu, que ele conviveu, do que certas imagens, certas pessoas que são amplamente apresentadas como modelos de líderes. Como ele destacou:

A minha relação com liderança tem a ver com todos os líderes que eu já tive. [...]. Com todos os meus exemplos, não é? Não sou uma pessoa que me espelho em personagens. “Ah, Paulo Lemann”. Eu estou nem aí pra Paulo Lemann. “Ah, Ayrton Sena”. Eu estou nem aí pra Ayrton Sena. Apesar de eu respeitá-los na excelência que eles têm em suas profissões eu não tenho isso, não tenho ligação com nenhum personagem, assim, nenhum nome. Mas eu vi e entendi o que que eu gostaria, o que que eu não devo fazer, porque eu me sentia muito mal e o que eu via que as pessoas se sentiam mal e o que eu deveria fazer. Eu acho que essa foi a maior escola que eu tive para ser um líder e acho que um líder razoável, não é? [...]. Então eu já conheci muita gente ruim como líder, péssimo, onde eu tive vários problemas, e pessoas muito boas, não é? E tentei fazer aí o mesclado das pessoas boas e entender o que que eu realmente poderia aproveitar. (15’56” – 17’06” – 2ª Entrevista).

Como se percebe da citação acima e mencionado pelo entrevistado em outros momentos, Sulu aprendeu mais com os maus exemplos, ou seja, com o que ele não deveria fazer, do que propriamente com os bons exemplos, talvez por conta de sua tendência a um olhar crítico sobre as coisas, como já foi destacado em outros pontos da entrevista.

Sulu entende que o fato dele ter se tornado um líder foi um misto entre o seu mérito pessoal e também resultado do acaso. Ele se considera merecedor da oportunidade de se tornar líder, por se ver como uma pessoa capaz de entregar resultados, mas não nega que a oportunidade de se tornar líder foi fruto do acaso, até porque esta oportunidade ocorreu pelo fato do antecessor dele não ter conseguido se dar bem com a equipe.

Eu acho que tem uma questão do mérito pelos resultados que eu entregava, na equipe anterior. Mas teve também uma questão do acaso, o acaso de ter entrado uma pessoa que não deu certo e que eles precisavam reposicionar muito rápido alguém ali. Então, eu acho que existia um pouco de tudo, mas eu acho que a oportunidade ela é assim, ela é um acaso, ela aparece. O que é importante é que você esteja preparado e esteja disposto a aceitar o risco, porque é um risco, não é? Eu poderia aceitar, não dar certo e ser convidado para sair. (29’12” – 29’49” – 2ª Entrevista).

Verifica-se na citação acima que em mais um momento Sulu destaca a sua disposição a assumir riscos. Assim, o fato de ter se tornado líder foi uma decisão que envolvia vários riscos, que poderiam trazer ao insucesso, mas a superação destes riscos permitiu ao entrevistado se afirmar como um líder de OICs.

Conforme já indicado em uma citação acima, o entrevistado entende que a liderança é um processo contínuo, similar à condução de uma embarcação, de maneira que o líder é visto como o capitão do barco e os liderados a sua tripulação. Como ele destaca:

Olha, na minha percepção, ser líder é um treino diário de engajamento e de propósito dentro do meio que você está inserido. Acredito que é um exercício contínuo de estar “puxando o barco”. Sei lá, por exemplo, ser o capitão e dar o direcionamento, não é? E é um exercício também de atender às diferentes, nessa situação a gente fala de pessoas, então atender a diferentes desejos, diferentes objetivos de vida, tanto pessoais, quanto profissionais. Acredito que ser líder é esse exercício contínuo, muito focado em engajamento e direcionamento. (01’01” – 02’07” – 1ª Entrevista).

Assim, o entrevistado destaca que para além das entregas, dos resultados, o líder tem a responsabilidade sobre o engajamento dos liderados no projeto e sobre a direção que será tomada, como visto, isto inclui não apenas atender os objetivos organizacionais, mas também os objetivos pessoais, do líder e dos liderados. Para Sulu, este é um aspecto particularmente relevante em organizações tecnológicas, pois a insatisfação pessoal, ou a incompatibilidade com os objetivos pessoais dos liderados, especialmente desenvolvedores, é um dos principais fatores para a sua não-retenção, especialmente no contexto de um mercado que tem mais vagas abertas, do que profissionais disponíveis.

Eu acho que, quanto mais o líder souber das expectativas, dos propósitos e dos objetivos do seu liderado, a relação fica melhor e você, como líder, consegue ajudar. Então, se eu sei qual é o teu objetivo num médio prazo, num curto prazo ou num longo prazo, eu tenho duas opções: entender que você não quer trabalhar aqui e talvez me defender indo atrás de outra pessoa, me resguardar, o que eu não acho correto. Ou você pode ajudar essa pessoa a alcançar o objetivo dela e aí eu acho que está o líder e aí eu acho que é a pessoa que vai fazer... vai tirar o chapéu de líder e vai se colocar ao lado como: “cara, é a tua vida” e você tomar uma escolha pela vida de alguém é muito complexo (23’28” – 24’25” – 1ª Entrevista).

Para o entrevistado, tentar segurar as pessoas que tenham objetivos de vida que não estejam diretamente envolvidos com a organização é o caminho para perder aquela pessoa. Então mesmo que o liderado tenha um objetivo de vida que implique em sua saída da organização em um curto, médio, ou longo prazo, Sulu entende que o líder deve dar o suporte a este outro projeto, obtendo em contrapartida os resultados deste liderado no período em que ele permanecer junto da equipe. “E aí obviamente, se for um profissional um excelente profissional, um bom profissional, com certeza eu deixaria a porta aberta e iria falar: ‘cara, vai lá, arrisca, é isso mesmo é teu sonho, se tu vires que não vai dar certo me liga aí que a gente te realoca aqui de novo’.” (29’23” – 29’41” – 1ª Entrevista).

Sulu destaca também que o líder em vários momentos pode não saber qual é o direcionamento certo, ou mesmo pode possuir dúvidas, mas ele precisa apresentar à sua equipe

uma imagem de saber para onde todos estão indo, ele não pode transmitir esta incerteza aos liderados.

Acho que o líder ele não pode mostrar ter dúvidas, ele tem dúvidas, mas ele não pode demonstrar, não é? Acho que um time que sabe para onde está indo, que tem clareza de onde está indo é um time que é bem liderado. Se o time não tem clareza ou ele tem dúvidas, aí eu acredito que isso tem uma grande culpa da liderança. (02'27" – 02'51" – 1ª Entrevista).

Dentre as principais dúvidas de um líder, o entrevistado destaca questões sobre: a) o papel dos seus liderados na equipe; b) as responsabilidades do líder; c) os objetivos do líder, tanto pessoais, quanto com a sua equipe e em relação à organização; d) até onde o líder pode ir, na relação com seus liderados; e e) como o seu trabalho está sendo percebido e avaliado pelos outros.

Com relação aos liderados, Sulu entende que o líder não deve permitir que o liderado possua estas mesmas dúvidas. Se o liderado está continuamente em dúvidas, isto é sinal da falha do líder. Como ele reflete:

Então, quando você tem um liderado com dúvida sobre qualquer coisa relacionada a um objetivo ou estratégia ou ao andamento de todas as atividades e todas as tarefas, eu acho que a gente tem um grande problema aí. E as vezes é falta de comunicação, não é? Aí entra em vários aspectos, mas ainda assim é responsabilidade do líder, não é? Apesar de ser bom que ele tenha essa atitude de questionar e de perguntar, caso ele tenha dúvida, não está sobre o liderado essa responsabilidade, não é? A responsabilidade de guiar é do líder, não é? (04'11" – 04'50" – 1ª Entrevista).

Para Sulu, o objetivo principal é que o direcionamento esteja tão claro aos liderados, de modo que mesmo que o líder venha a faltar, a equipe saiba como seguir, para onde ela deve ir. Aqui volta-se à metáfora já citada acima, o time necessita estar capacitado para seguir a rota, e mesmo que o líder “caia do navio”, a tripulação saiba como seguir a viagem até o porto de destino. Como o entrevistado também destacou em outro momento da entrevista:

Acho que é de alguma maneira transformar aqui, as coisas internamente, ou para fora daqui, para que isso consiga se perpetuar mesmo que eu não esteja aqui. Mesmo que troque o capitão, ou não troque, não é? Eu, por exemplo, meu propósito é que se eu sair daqui amanhã, que as pessoas continuem indo e entregando e que as pessoas me vejam como “cara, o Sulu aqui foi um cara que realmente transformou aqui a situação e resolveu” porque as relações, elas não são eternas. Apesar de a gente ter um dos valores aqui que são “relações duradouras” a gente sabe que elas não são eternas. (14'56" – 15'32" – 1ª Entrevista).

Sulu destaca, também, que o líder e o liderado têm propósitos distintos, mas para um objetivo em comum. O propósito do líder é conduzir os seus liderados, para que os resultados organizacionais possam ser alcançados.

Então, eu acredito que o propósito do líder é, aí pensando em uma organização, fazer com que seus liderados caminhem na direção da estratégia, de forma engajada e de forma a acreditar que aquilo que estão fazendo soma para o resultado que a organização espera, então é resultado, o propósito do líder. (11'55" – 12'17" – 1ª Entrevista).

Por outro lado, o líder também deve acreditar e promover os valores da sua organização. Como ele destaca, na OIC Voyager o propósito da organização é “transformar a vida das pessoas”. Assim, reflete Sulu: “Isso tem que estar no DNA tanto do líder, dos líderes aqui dentro, e o líder tem que tentar passar isso para os seus liderados” (12'25" – 12'33" – 1ª Entrevista).

Com relação ao propósito do liderado, Sulu reflete:

E eu acho que o propósito do liderado é, de fato também entregar com seu esforço, com seu papel no time, ajudar para que o time alcance aquele determinado resultado. E, conseqüentemente, isso cascadeia lá para a estratégia da organização. Se o time alcança seu resultado, obviamente se não estiver mal direcionado pelo líder. Na minha visão, um time só é mal direcionado por culpa do líder. (11'55" – 12'17" – 1ª Entrevista).

Para o entrevistado é papel do líder inculcar um senso de propósito nos liderados, que faça a eles acreditar no projeto, acreditar na organização e nos resultados e no impacto que ela possa trazer. Neste ponto o entrevistado destaca que o líder promove nos seus liderados:

Esse propósito eles precisam ter, não é? O propósito de acreditar naquilo que eles estão fazendo, que aquilo tenha um impacto. E aí o impacto, um impacto que seja social, ou um impacto que seja o resultado financeiro ou um impacto que seja ... aí depende de cada área né? Na vida, lá no usuário final, que está recebendo aquilo que estão fazendo, e o usuário pode ser tanto interno, de outra área, ou pode ser um usuário que está fora, um cliente. Então, acredito que os propósitos são diferentes, até porque mudam-se líderes, não é? Mudam-se pessoas aqui dentro da equipe, mas o propósito ainda daquela equipe continua sendo o mesmo (13'56" – 14'35" – 1ª Entrevista).

O entrevistado entende que o *feedback* é uma ferramenta elementar para a liderança. No entanto, ele ressalta a existência de barreiras que impedem que esta ferramenta seja adequadamente utilizada nas organizações. Para ele, isto ocorre, pois as pessoas não têm uma abertura à crítica, bem como não conseguem assim distinguir o que uma crítica a uma ação ou a um resultado, de uma crítica à pessoa: “Não é uma coisa natural, uma coisa fluída. Existem pessoas que não têm maturidade para receber *feedback*, e aí você tem que ter ali, um certo molejo, um certo cuidado” (06'34" – 06'48" – 1ª Entrevista).

Sulu complementa que para algumas pessoas, se o líder não faz uma reunião designada especificamente para este fim, os liderados consideram que ele não dá *feedback* e inclusive incluirão este tipo de observação em avaliações organizacionais:

Então, algumas pessoas não enxergam *feedback* como *feedback*, então se não for aquele *feedback* estruturado onde você bloqueia a agenda da pessoa, coloca o título lá “*Feedback*”, chama e retira ela do local para conversar e para falar “Cara, isso aqui é um *feedback*. Eu não gostei disso, acho que você poderia melhorar nisso, mas em contrapartida isso, isso e isso eu gostei. Eu gostaria que a partir de agora a gente fizesse isso, tentasse isso”. Se você não faz isso, as pessoas não percebem o *feedback*. (06’49” – 07’20” – 1ª Entrevista).

E, além disso, o entrevistado ressalta também que muitos dos liderados não estão preparados para receber uma devolutiva sobre aspectos que necessitam ser aprimorados:

Há pessoas e pessoas, não é? Existem sim pessoas que são maduras, mas essa é a minoria, são pessoas que conseguem ser transparentes e dar e receber o *feedback*. Mas a maioria das pessoas, eu vejo, que se o *feedback* for um elogio, OK, mas se o *feedback* for uma coisa negativa, aí já fica com um “bico” lá uma semana e talvez já pensando que vai ser demitido, que não está no lugar certo” (10’10” – 10’38” – 1ª Entrevista).

Outro ponto em que o entrevistado percebe é que há um tabu com relação à possibilidade de um *feedback* sincero do liderado em direção ao líder. Sulu destaca que o *feedback* do liderado geralmente envolve elogios vazios, em razão de um medo de represálias, mas para ele o *feedback*: “É natural, é profissional. A gente está aqui para melhorar e crescer juntos e *feedback* faz parte desse desenvolvimento, tanto meu quanto das pessoas, não é?” (09’23” – 09’30” – 1ª Entrevista).

Refletindo sobre o ser líder, Sulu destaca que por vezes ele considera que a posição do líder é ingrata, pois o nível de responsabilidade assumida é muito grande, as metas organizacionais muitas vezes são muito arrojadas e a ponta de cobrança é sempre o líder, que necessita fazer uma blindagem à equipe, para que a cobrança não transborde e alcance os liderados.

De uma forma você blinda, não é? Então você é o filtro de tomar porrada mesmo. Então você fica ali no meio, não é? E o time tem que acreditar que as coisas estão indo bem. Claro que em alguns pontos tu vais falar que não, que a gente precisa melhorar, obviamente. Mas você tem que permanecer como se você tivesse em Nárnica aqui dentro do time, não é? Como se você tivesse na Disney e quando na realidade você está lá no Vietnã, não é? Então é um desafio um pouco ingrato assim, é um pouco ingrato. São algumas noites sem dormir, para entender como é que vai fazer isso, como é que vai resolver aquilo e assim por diante (32’27” – 33’05” – 1ª Entrevista).

Por outro lado, reforça o entrevistado, o sentimento de gratidão, quando os resultados são alcançados é algo bastante marcante. Ainda assim, ele lamenta o fato de que por vezes o esforço do líder ou mesmo da equipe para tornar aquele resultado possível não é visto e, conseqüentemente, não é reconhecido de maneira adequada pela organização.

4.6 SPOCK: UM LÍDER QUE SE VÊ COMO UMA GARRAFA VAZIA

Spock hoje atua como *Chief Business Designer* na OIC Voyager, mas sua carreira começou fora da indústria do desenvolvimento de *software*. Seu sonho de infância era ser piloto de avião. Desde pequeno, o entrevistado possuiu uma conexão particular com o mundo da aviação, suas primeiras palavras foram modelos de aviões e desde cedo ele quis se preparar para esta carreira. Vale destacar que seu pai era militar das Forças Aéreas e que desde cedo Spock viveu no contexto de bases militares por todo o Brasil.

Como exemplo disso, Spock relata que o sonho da aviação fez ele se dedicar profundamente à matemática durante a o ensino fundamental e médio, algo que ele considera que não era sua aptidão natural. O resultado dessa dedicação se fez manifesto em suas notas, Spock foi condecorado como o melhor aluno de sua turma: “Sempre eu vi e fui criado nessa posição de sempre ser o melhor, de sempre estar em primeiro, de sempre, não importa quem ... mas você tem que ser o melhor sempre, sempre, sempre, disciplina [...] só vão olhar para o primeiro” (10’58” – 11’15” – 2ª Entrevista).

O próximo passo para ele era o ingresso no serviço militar a partir da aeronáutica, para assim caminhar para a formação de pilotos e assim por diante. Mas, o destino o redirecionou para outros caminhos. “E o mais interessante é que o destino foi mudando o meu caminho e algo me dizendo assim, sabe aquela coisa que ele sempre foi colocando coisas que fizeram eu me redirecionar” (06’02” – 06’15” – 1ª Entrevista). Spock não foi aprovado nos testes de aptidão física e, assim, seu sonho da aviação terminou muito mais cedo do que ele havia imaginado.

O entrevistado decidiu então que ele iria projetar os aviões e isto fez com que ele decidisse por cursar engenharia mecânica. Ao longo do curso o foco de Spock era a aviação, em paralelo a isso ele se envolveu com projetos do PET, ambiente que para ele foi seu primeiro contato com a liderança.

Quando Spock teve a oportunidade de presidir o PET ele direcionou as atividades de visita técnica às indústrias para a indústria aeronáutica, realizando diversas visitas à fábrica da

Embraer, no interior de São Paulo. Quando finalmente o grupo visitou a linha de produção, o entrevistado viveu uma grande decepção: era como uma montadora de automóveis, só que uma fábrica mais limpa: “E aí quando eu visitei o chão de fábrica da Embraer eu falei: ‘o que, é isso’? [...] é uma indústria automotiva limpa, porque eles não fazem em série que sai carro toda hora, eles fazem avião, fica lá o negócio sendo construído durante meses para a entrega e não tem nada ali, só isso! (risos)” (46’56” – 47’27” – 1ª Entrevista).

Esta experiência fez Spock entender que o seu destino não era realmente na indústria da aviação. Para ele, esta foi mais uma das experiências que indicam que “uma mão lá em cima está sempre está sempre me dando uma orientação de vida” (47’50” – 47-55” – 1ª Entrevista). A síntese dessa crise foi a decisão de focar na gestão empresarial. Esta guinada foi promovida pela aproximação dele com uma instituição de promoção da inovação vinculada à universidade e que realizada muitos projetos com a equipe do PET.

Spock destaca, aliás, que o responsável pela instituição foi uma pessoa muito marcante em sua vida e um espelho da forma como ele enxerga alguém que se encontra em uma posição de liderança. Kahn²⁰ era uma pessoa bastante rígida, focada nas metas, na praticidade, objetividade e no alcance de resultados. Este perfil remetia à figura paterna de Spock, que também criou ele e seu irmão sob uma mão bastante rígida: “Eu me identifiquei com isso, pela minha educação e pela forma dele me tratar. Porque eu vi que ele não estava sendo nem um pouco desrespeitoso, muito pelo contrário, ele estava sendo muito objetivo e claro, e eu me identifiquei com essa personalidade” (37’28” – 37’45” – 1ª Entrevista). Isto despertou em Spock o desejo de ser liderado por Kahn, pois para ele este perfil de pessoa que sabe, que conhece e que transforma, mas não é obrigatoriamente uma pessoa que aparece, que está nos holofotes.

O entrevistado ficou por aproximadamente duas décadas anos nesta organização e nela alcançou uma posição de destaque e realizou muitos projetos de relevância. No entanto, com o passar do tempo ele percebeu que havia algum obstáculo invisível à sua ascensão profissional. Muitas pessoas com menos anos de casa ou mesmo recém-admitidas ou com menos talento que eles obtinham posições melhores, enquanto ele se via como alguém com alto nível de entrega, mas que se encontrava estagnado profissionalmente:

[...] todo mundo me respeitava, todo mundo via meu trabalho como um trabalho, tudo que era desafio jogavam na minha mão, confiavam, entregavam e tal. E aí chamavam os “caras” ali mais novinhos, eles entravam ali e “tá bom,

²⁰ O nome da pessoa foi substituído aqui para fins de confidencialidade.

assume como gerente”. Aí entrava um outro: “ah não, você vai ser diretor agora” (57’29” – 57’42” – 1ª Entrevista).

Quando finalmente Spock pôde assumir funções de gerenciamento, ele se deu conta de que ele não tinha as habilidades necessárias para tanto. Para ele o problema não era a capacidade técnica, mas a falta de habilidades sociais, de capacidade de estabelecer relações e de lidar com outras pessoas, aspectos que eram considerados secundários para ele, mas que se tornaram empecilhos em sua carreira. Embora depois da faculdade ele tenha aprimorado sua capacidade de relacionar-se com os outros, no seu entendimento isto não era ainda o suficiente.

Isto fez com que o entrevistado tivesse de aprender, em suas palavras, na base do sofrimento, a suprir as suas deficiências. Esta trajetória de sofrimento, segundo relata Spock foi vivenciada por mais de dez anos, durante o qual ele via uma incompatibilidade entre a sua perspectiva sobre seus valores pessoais e sobre aquilo que era demandado dele na sua atuação profissional.

[...] eu não entendia aquele contexto, era uma coisa desconexa, não fazia sentido para mim. Por que que se combina uma coisa, muda depois e altera no outro (dia) e depois vai, e depois recombina. Não é o que está escrito. E depois, o que se pratica não foi nem o que combinou, nem o que está escrito. (suspiro) Era muita confusão! (1:03’01” – 1:03’17”).

Do período em que Spock relata começar a entrar em sofrimento até sua efetiva retirada da organização foram aproximadamente dez anos. Foi após a sua saída que o entrevistado entendeu que grande parte do seu sofrimento era decorrente de um desencontro entre a sua perspectiva pessoal com a estrutura desta organização e que muito deste descompasso estava relacionado às pessoas daquela organização, principalmente aos seus líderes e, mais ainda, que para a organização mudar seria necessária uma troca dos líderes, o que era improvável naquele contexto: “Eu cheguei à conclusão, sem ter estudado muito, de que para mudar você tem que trocar os líderes. [...] Se eu quisesse mudança, e lá os líderes não iriam mudar, então eu não encontraria a minha felicidade mais lá [...]” (1:09’23” – 1:09’40” – 1ª entrevista).

Para Spock este conjunto de experiências de sofrimento participaram em sua formação, ele se vê como uma pessoa resiliente: “[...] minha couraça é dura. Eu sempre falava assim, eu aguento tiro de canhão” (1:12’07” – 1:12’11” – 1ª Entrevista).

A saída de Spock da instituição foi mediada pelo seu orientador de pós-graduação, que era também uma pessoa bastante envolvida com o ecossistema de inovação catarinense e que convidou Spock para auxiliá-lo em uma *startup*. Spock ficou por quatro anos nesta empresa,

tendo inclusive assumido a posição anterior de seu orientador, após ele partir para um novo projeto. Foi depois disso que Spock foi convidado para integrar a equipe da OIC Voyager, com o objetivo de contribuir com a estruturação da área de inovação da empresa.

Assim, desde aproximadamente 2017 o entrevistado está envolvido com este projeto. Ele destaca ter se adaptado muito bem à organização, apesar dos novos desafios que ela trouxe: “Como eu te falei, nossa, eu me encontrei aqui, porque tenho o respeito dos meus colegas, dos meus superiores, as pessoas também me admiram por uma série de questões, pela minha trajetória, por tudo que eu fiz” (1:42’07” – 1:42’22”).

Para Spock todas as pessoas podem exercitar a liderança no seu dia a dia. Desse modo, o líder é uma pessoa que deve ser capaz de habilitar outras pessoas a serem líderes, mesmo que de coisas pequenas, como a organização de um *coffee-break* para a equipe.

É uma característica que tem que ter habilidades. Como é que você vai parar todo mundo que está trabalhando e justificar um encontro em um *coffee-break* para discutir um assunto? Você tem que exercitar uma série de habilidades que te levem a essa simples atividade. Parece ser simples, mas ao executá-la ela é muito complexa. Você corre o risco de ninguém ir, de ninguém gostar, de sair reclamando para o chefe [...] e o assunto ser desinteressante e todo mundo achar que perdeu tempo. Então, por que não aproveitar essas habilidades das pessoas para estimulá-las a exercitar cada vez mais também? E comigo, não é? Então, é como se fosse um modelo não de não líder e liderado, mas líderes com líderes, juntos (00’49”–01’35” – 2ª Entrevista).

Este processo de formação permite um modelo em que o líder trabalhe conjuntamente com outros líderes, juntos em prol do desenvolvimento da organização. Spock destaca que esta é uma visão mais própria, do que da OIC Voyager. Para ele a OIC contém todos os estilos de liderar, mas com a preponderância de um modelo tradicional baseado na lógica do comando e controle.

Apesar de proferir esta visão, o relato Spock deixa claro que ele é uma pessoa bastante centralizadora e que realiza muitas atividades por conta própria. De acordo com ele, em outro momento da entrevista: “liderança não é só alguém só ficar no comando, às vezes você precisa executar coisas, mas liderando isso e fazendo. Qual é o problema de colocar a mão na massa e fazer?” (07’23”–07’30” – 2ª Entrevista).

Essa tendência centralizadora de Spock pode ser verificada, tanto no relato dos projetos que ele era responsável em suas experiências profissionais anteriores, quanto pelas suas reações ao *feedback* do seu grupo de liderados. Em um relato sobre um evento que havia ocorrido à época das entrevistas, ele comenta que sua equipe, durante a participação voltou cheia de ideias e de oportunidades de negócios. Em um dos almoços realizados durante o evento

a equipe relatou a Spock as novidades apresentadas no evento e como isso poderia vir a ser implementado na OIC Voyager. A primeira atitude de Spock, em seu relato, foi reafirmar que ele já tinha conhecimento do que estava sendo apresentado, e que isso não era condizente com a realidade da organização naquele momento e a resposta recebida da equipe foi que talvez a mentalidade de Spock ainda estivesse muito dirigida a um passado recente:

[...] veio novamente aquela sensação do derrotado. De que eu fiz tudo errado na minha vida, sabe? E aquela sensação... porque o que elas me trouxeram lá do evento, elas falaram tantas coisas legais. E eu assim: “cara, eu sei tudo isso, a gente já tentou tudo isso”, sabe? Bem natural. Eu falei no almoço, “não é assim que a empresa se posiciona”. E aí elas falaram: “talvez tudo o que você tenha vivido você viveu em um outro momento e você está ainda naquele *mindset*, daquele momento e as coisas mudaram hoje, e muito. Olha o que que as empresas estão falando [...] (14’37” – 15’16” – 2ª Entrevista).

A primeira reação de Spock ao receber esta resposta foi se sentir muito mal, como se um rolo compressor houvesse passado por cima dele. Spock relata que ele ficou quieto neste momento, todo alerta, e as ideias que surgiam eram apenas depreciativas:

[...] me senti, assim, o último farelo do pacote do biscoito, que todo mundo comeu, sabe? (Eu pensei): Mas será que é mesmo? Todo mundo falando isso, por que eu estou insistindo em uma direção que vai contra o que todo mundo está falando? Não é possível que todo mundo esteja indo para o caminho errado! (15’40”–16’03” – 2ª Entrevista).

Momentos como este fazem com que Spock sinta-se desautorizado e levam-no a questionar sua própria identidade como líder e sua percepção sobre o que é o certo e o errado. Verifica-se, assim que sentir-se questionado ou desafiado por uma equipe faz com que primeiramente Spock sinta-se ameaçado enquanto um líder. Após esta reação inicial, em um processo reflexivo, o entrevistado é capaz de reconhecer o aprendizado que vem das contribuições de seus liderados.

Assim, mesmo com o sentimento negativo, mesmo com tantas dúvidas em sua cabeça, Spock relata que nesta oportunidade ele respondeu à sua equipe: “Nossa, pessoal, puxa! Eu agradeço muito vocês. Olha só o aprendizado que eu tive hoje” (16’26” – 16’32” – 2ª Entrevista).

Isto não altera a resistência de Spock, mas faz o entrevistado se colocar em uma condição de reflexão sobre o evento ocorrido. A sensação do entrevistado foi de traição: “Eu criei toda uma (condição), eu ajudei a criar, na verdade, uma condição para que elas pudessem galgar novos passos, e elas me dão uma martelada assim? (risos)” (16’48” – 16’55” – 2ª

Entrevista). No entanto, ao mesmo tempo ele procura se abrir para o fato de que as percepções apresentadas talvez correspondam a uma necessidade de mudança da parte dele:

Eu pensei então: “não, elas me deram um grande presente” [...]. A verdade é essa, eu estou em um pensamento e o mundo está se deslocando para um outro caminho. Então eu não perdi tudo ainda, mas o mundo está indo para um outro caminho. Ou seja, tem chance ainda de acompanhar tudo isso, essas mudanças. Eu acho que essa foi grande devolutiva que eu aprendi (16’57”–17’30” – 2ª Entrevista).

Spock reconhece que esta percepção é um desafio ao modelo que ele propõe, de um sistema de líderes de líderes. Isso leva ele a desejar elaborar planos de ação e redesenhar seu modo de agir, para que seja mais condizente com aquilo que ele profere para os outros.

Eu imagino assim: “você já estudou para caramba, já fez dois mestrados, estudou fora do país, já fez doutorado, já fez tudo isso etc...”. Mas eu continuo aprendendo, cada vez mais, cada vez mais. E isso é uma lição que, valeu demais hoje. Eu estou tentando incorporar isso. E aí fruto disso (dessas reflexões) eu mudo as minhas ações, eu mudo os meus pensamentos, eu acho que eu estou numa etapa de subir um degrau [...] (18’11”–18’37” – 2ª Entrevista).

Na terceira entrevista realizada com Spock ele destacou um outro momento em que a percepção dos seus liderados sobre ele havia se tornado explícita. Ele havia realizado uma reunião de *feedback* em que todos falaram sobre as características boas e ruins de todos, individualmente e enquanto grupo. Isso incluiu a avaliação dos liderados sobre Spock. Como ele destaca: “[...] o grupo coloca que eu tenho características de assertividade, objetividade, conduzir para resultados. E é resultado a qualquer preço. Vamos conseguir, criar métricas, então tem muito essa pegada de direcionamento [...] (03’41” – 04’02” – 3ª Entrevista).

Apesar disso, conforme já relatado no segundo encontro, Spock tem a característica de avocar para si a execução de grande parte das tarefas, o que gera no grupo uma percepção de que eles poderiam ser mais responsáveis pelas tarefas, que eles também poderiam ser mais desafiados.

O outro (*feedback*) foi que eu não preciso fazer tudo. As pessoas estão discutindo e tal e eu já estou lá pensando e tal, eu já fui lá na frente, já abri os contatos e aí trago para as pessoas: “gente agora é só seguir”. Aí as pessoas me deram o *feedback* [...] “deixa a gente criar também, deixa a gente escolher os caminhos”. Eu falei: “nossa, gente, então o que eu acho que estava contribuindo na verdade eu não estou contribuindo” [...]. Porque eu tive sempre uma percepção de que o que a gente conseguir de foco, de velocidade pra atingir o resultado é melhor para a gente. (Mas) realmente, todo mundo precisa aprender. (04’15” – 05’02” – 3ª Entrevista).

Neste momento mais uma vez Spock conteve seus impulsos, para já não lançar várias justificativas ao comportamento indicado pelo seu grupo.

No primeiro momento quando começaram a me falar, minha mente já ligou o estado de alerta. Eu já entrei num momento defensivo, eu já sabia o que eu ia responder, eu já ia pegar a pessoa naquele lugar [...]. Na minha vez de falar eu joguei tudo isso fora! Adotei uma outra atitude, de agradecer primeiro pelo *feedback*, entender e ver que realmente é o ponto que eu preciso melhorar, para aquele grupo, para aquela equipe, para que todos vejam, também, eu ali conduzindo, mas como parte também desse organismo (18'55" – 19'36" – 3ª Entrevista).

Outro aspecto destacado por Spock quanto ao exercício da liderança é sua lealdade à organização e, mais ainda, à pessoa que oportunizou o seu ingresso na organização ou que lhe trouxe a oportunidade de atuar na organização. Isso é relevante para ele tanto com relação à figura de Kahn, quanto ao seu orientador do mestrado e doutorado e também relacionado à pessoa que o convidou para a OIC Voyager, seu superior imediato.

Isso é muito marcante, porque isso aqui, eu digo assim, que é o meu pilar mais sensível. Ferir isso ... é algo que é inabalável para mim [...]. Mexeu nisso que é, de lealdade, de honra, dos compromissos, para mim eles são inabaláveis. Se eu assumi o compromisso com você é até o fim. Por mais que eu veja cenários desfavoráveis, (nós) vamos. Eu tento mostrar caminhos, mas não, vamos, sem problemas, a gente aguenta junto (45'35" – 46'20" – 2ª Entrevista).

Spock reforça que se alguém pode atingi-lo é ao questionar o seu senso de lealdade e em várias situações de sua carreira ele experimentou momentos em que outras pessoas obtiveram vantagens por serem desleais com ele, ou mesmo acusaram-no de ser desleal com seus líderes ou com a sua organização.

Avaliando sua trajetória, Spock disse que em sua carreira ele viveu muitos momentos de frustração, apesar dos muitos resultados positivos que ele já alcançou. Esta interação entre por um lado saber ser alguém que já realizou ou participou de resultados muito relevantes, mas que se sente frustrada pelo tempo que levou para tomar certas decisões ou pelas próprias decisões feitas, faz ele representar sua vida como uma garrafa vazia tampada, que é soterrada por um caminhão de areia. Como o entrevistado relata:

Por mais que eu tenha me empenhado, por mais que eu tenha me sacrificado, por mais que eu tenha aberto mão de várias coisas, da minha saúde, da minha vida social, não estou vendo valor [...]. Fiz um monte de coisa, mas, sabe. É assim, você jogou um caminhão de areia em cima de uma garrafa vazia só que ela estava com uma tampa, não entrou um grão de areia [...]. Essa é a minha analogia. Sou uma garrafa vazia. Então eu vivo nessa, ainda permanente dualidade (43'37" – 44'32" – 3ª Entrevista).

Para Spock um relato que lhe foi bastante marcante é a estória de um pai doente terminal, que deixou uma série de cartas como um presente para o seu filho, para acompanhá-lo durante todos os anos do crescimento de seu filho. Seu último pedido à sua esposa havia sido que ela entregasse estas cartas ao seu filho quando ele fosse mais velho. O filho tinha oito anos no ano da morte do pai e quando completou 18 a mãe lhe presenteou com as cartas do seu pai.

[...] e foi bem legal, porque ele não sabia quem era o pai e a primeira carta estava assim, no título: “para quando você quiser saber quem foi o seu pai”. O título do envelope e aí ele abria e lia, nessa carta deixada: “olha, seu pai foi fulano de tal, se contando” A única instrução que existia nessa caixa era de que nos momentos de dificuldade ele tentasse identificar nos envelopes quais as dificuldades que ela estava vivendo. E aí foi muito legal, porque a história narra uma série de dificuldades: “ah, nossa, estou com 18 anos, encontrei uma menina, queria namorar, o que que eu faço? E agora?” E aí ele ia lá nas cartas e tinha lá “quando você estiver a fim de uma menina”. E daí ele abria e ia o pai contando a história de como foi na vida do pai. E isso foi durante toda a vida desse rapaz, de 18 anos até a idade adulta. E aí ele assim chegou até tem um momento hilário ali que eu ri demais, ele falou assim “nossa, eu estou em dúvida, eu acabei de namorar a menina, a gente terminou e não sei se eu gostei, estou meio me achando estranho em relação a ela”, aí ele procurou num dos envelopes e estava assim “se você achar que é gay”. Aí ele abre o envelope, abre a carta e a carta relata assim, “nossa, se você descobriu isso, ainda bem que eu morri! (risos)” (1:54’13” – 1’55-46” – 1ª Entrevista).

Particularmente marcante para Spock foi o relato da última carta deixada pelo pai ao filho:

E eu sei que a história vai contando assim vários momentos da vida dele em que ele se identificou. E aí nos envelopes que ele tinha lá. E aí até quando ele já estava com 85 anos de idade, ele tinha os envelopes e não tinham sobrado muitos. E aí no último envelope, estava lá assim, “quando você sentir que sua hora vai chegar”. Já era um envelope velho, meio que todo dobrado, amarelado, imagina, ele já estava com 85 anos, enfermo no hospital. E o médico já tinha desenganado, que ele já estava adoecido, com 85 anos, e ele pegou a última carta, daí ele abre a carta e lê: “olha, filho, parece ontem que eu escrevi todas essas cartas e se você está sentindo que sua hora vai chegar eu estarei aqui te aguardando já morrendo de saudades”. E encerra assim a história. (1:55’-55” – 1:56’57” – 1ª Entrevista).

O que foi marcante neste relato para ele foi a atitude do pai, em procurar se antever e cobrir todos os desafios que ele sabia que seu filho enfrentaria em sua vida. Isso de certa forma fala também sobre como ele enxerga sua trajetória pessoal e profissional, assim como sua forma de atuar como um líder.

Além da metáfora de si próprio como uma garrafa vazia, Spock representa a liderança como se ela fosse uma árvore. Como destaca o entrevistado:

Eu vejo a liderança como uma grande árvore, firme, forte, em direção ao alto. Então ela precisa suportar um monte de coisas para poder ficar no chão. Chuva, vento, tempestades. Ela tem que se alimentar destas intempéries, sabe? A árvore cresce e se direciona na medida que vai apanhando. É como isso! Bem assim. (1:55'-55" – 1:56'57" – 1ª Entrevista).

O entrevistado, assim, relaciona a liderança com o processo de crescimento de uma árvore, enfrentando as intempéries que vierem, para por um lado manter-se firme no solo e, por outro, atingir o crescimento e a altura que for possível de atingir.

4.7 SCOTT: OS DESAFIOS DE SER UM LÍDER TECNOLÓGICO *HANDS-ON*

Scott é cofundador e *Chief Technology Officer* (CTO) na OIC Enterprise. Este é o segundo empreendimento do entrevistado, que anteriormente havia constituído uma outra *startup*, com a qual esteve envolvido até recentemente, até a aquisição do empreendimento por um grande grupo nacional.

O entrevistado destaca que desde cedo teve interesse em compreender o funcionamento das coisas e que em grande medida sua diversão na infância era desmontar os seus brinquedos, para entender como eles funcionavam e para brincar com os componentes dos brinquedos. “Quando era pequeno, eu lembro que eu tinha os carrinhos de controle remoto, eu desmontava eles, pegava o motorzinho e ficava brincando com o motorzinho, ligando em pilhas, furando, etc.” (14'53" – 15'04" – 1ª Entrevista).

Ele entende que herdou este “espírito de curiosidade” de seu pai, que sempre o incentivou a buscar entender as coisas, a querer empreender, a entender a vida dos grandes homens de negócios e das novas tendências tecnológicas. Desde a infância seu pai falava para Scott que a informação é a riqueza do futuro e o entrevistado foi internalizando e tornando própria esta perspectiva.

Conforme relata, seu pai sonhava em ter um negócio próprio e em trabalhar com tecnologia, ele chegou a entrar no curso de Ciência da Computação, mas acabou não concluindo-o. “Meu pai sempre foi um *nerd* e tal, ele sempre gostou de computador e sempre quis empreender” (15'11" – 15'18" – 1ª Entrevista). Em outro ponto o entrevistado destacou: “Eu acho que desde novo fui estimulado para eu empreender, que é o que meu pai queria fazer, não é? Fazer uma empresa, ter dinheiro, trabalhar com tecnologia. Então ele me estimulou muito para que eu pudesse realizar isto” (19'05" – 19'19" – 1ª Entrevista).

Apesar de não ter conseguido realizar seu sonho, o pai de Scott trabalhava com conserto de computadores e o entrevistado desde pequeno auxiliava-o no trabalho. Isto permitiu que ele tivesse não somente o contato com computadores e com computação desde cedo, mas também com o mundo do trabalho.

Além do trabalho no conserto de computadores, Scott trabalhava com *webdesign* logo em seguida começou a desenvolver programas de computador para terceiros. “No ensino médio, por exemplo, nenhum amigo meu ganhava dinheiro, eles ganhavam o dinheiro dos pais, tinham a mesadinha, mas eu ganhava o meu dinheiro, arrumava o computador, depois eu fazia *site*, eu fazia o sistema”. (16’08” – 16’31” – 1ª Entrevista).

Assim, quando Scott ingressou na faculdade ele já sabia programar (com uma experiência adquirida desde os 13 anos) e já tinha experiência profissional relacionada com o tema. Não é à toa que o entrevistado logo no início do curso teve uma breve experiência como um empregado e ainda no segundo ano, cofundou o seu primeiro negócio, em conjunto com Worf²¹.

Worf era um professor de geografia, que começou inicialmente a demandar os serviços de Scott como um prestador de serviços para elaborar um sistema de avaliação de aprendizagem que ele poderia utilizar em suas aulas. Scott destaca que, no lugar de apenas desenvolver a parte técnica e de programação do sistema, ele se engajava em discussões com Worf sobre o modelo de negócio, sobre o produto e sobre outras questões que iam para além do *software*. Após muitas discussões conjuntas, Scott propôs a sociedade e ambos decidiram então se dedicar ao projeto. Como o entrevistado destaca:

Eu comecei prestando serviço para ele [Worf], construindo o sistema, só que não era só programar. Tinha que pensar o produto, como é que ele seria e tudo mais. Então eu comecei a sair da programação para começar a pensar o produto, pensar as funcionalidades, que é mais do que programar tecnologia. E aí começamos a entender o negócio e tudo mais e aí começamos a estabelecer a empresa, contratar pessoas etc. (17’34” – 18’00” – 1ª Entrevista).

Para Scott o seu ex-sócio Worf é um exemplo de líder e uma influência na sua construção pessoal. Worf é uma pessoa mais velha, que já tinha a experiência dos anos de sala de aula e que quando decidiu construir um negócio possuía algumas habilidades que Scott reconheceu não possuir, especialmente relacionadas às habilidades sociais, à forma de interagir com a equipe e também de estabelecer relações e comercializar o produto no mercado.

O Worf era um cara mais velho, não é? E ele tem muito isto do cuidado com as pessoas, ele era muito mais de ‘humanas’, digamos assim. Isso certamente

²¹ O nome da pessoa foi substituído aqui para fins de confidencialidade.

me influenciou, de olhar para ele e aprender. Por exemplo, pela experiência como professor, para ele era muito mais fácil fazer uma apresentação, ir lá na frente e dar uma palestra para um monte de gente. Foram coisas que eu fui absorvendo e me espelhando nele, para tentar saber como fazer, não é? Também o jeito de lidar com as pessoas, o hábito de conversar, de sentar e dar *feedbacks*, então são coisas que para ele eram muito naturais e que eu fui absorvendo dele. (22'30" – 23'16" – 1ª Entrevista).

Em outro momento da entrevista Scott destacou novamente Worf como um exemplo de líder, como ele reflete:

O meu ex-sócio me inspira, nos aspectos de resiliência, de aprender coisas novas, ele não é de tecnologia, mas está lá liderando 20, 25 pessoas que são da área de tecnologia e isso me inspira. Eu olho para ele e penso: “na real, eu sou muito fraquinho”, ele acorda às 05h da manhã, chega em casa 23h, mora lá na Costa da Lagoa, vai de barco, o bicho é *punk*. Eu olho para ele e penso: “eu sou vida mansa” (50'43" – 23'16" – 1ª Entrevista).

Scott se considera como um perfil de líder que dá muita liberdade às pessoas que estão com ele, para escolher como eles querem fazer o que for necessário, para que os objetivos da equipe sejam alcançados. Ele espelha este seu perfil novamente na criação promovida por seu pai, mas também nas experiências que ele teve nas duas organizações que criou.

O entrevistado também se considera como um líder técnico que possui o perfil de trabalhar junto dos seus liderados, de ser também alguém que faz parte da programação dos *softwares* da organização, ainda que sendo o CTO e cofundador dela. Como ele se define: “Eu sou mais um líder técnico *hands on*, que pega junto, senta com a pessoa e faz, vou mais nessa linha, eu sou mais de estar junto e ajudar e construir”. (24'42" – 24'53" – 1ª Entrevista).

Scott entende que este é o perfil que mais se adequa às suas habilidades e ao seu perfil, mas não é uma fórmula sobre quem deve ser o líder. Na realidade ele destaca a divisão de tarefas com o seu sócio atual, o entrevistado Kirk, em que Scott foca no produto e na equipe de programadores, enquanto Kirk assume a responsabilidade pelas demais equipes da organização e por promover tanto a conquista de clientes, quanto a atração de investidores ao negócio.

Como eu tenho um sócio, nós dividimos o foco. Então eu não estou preocupado aqui sobre como serão os detalhes do investimento que iremos levantar, ou da estratégia ou o dia a dia do comercial, a gente dividiu, pois confiamos um no outro. Então a tecnologia e o produto estão comigo, assim como as outras coisas estão com ele (27'45" – 28'09" – 1ª Entrevista).

Para o entrevistado um líder tecnológico necessita ser capacitado em duas frentes, ele precisa entender muito bem do produto e sempre estar atualizado com a tecnologia do momento. Scott destaca ser uma pessoa que gosta de estudar para resolver problemas específicos e, neste

sentido, ele procura estar sempre atualizado com as novidades do mercado, a partir das necessidades que surgem do processo de desenvolvimento do produto. Por outro lado, ele destaca que também gosta de pensar sob a perspectiva do *design* do produto, da usabilidade e outros aspectos que vão para além do desenvolvimento de *software*.

Outro aspecto relevante para um líder tecnológico é ser reconhecido pela equipe como alguém tecnicamente bom, como um destaque em algo relacionado à tecnologia. Conforme Scott reflete:

Ele precisa ser uma referência em alguma coisa, em tecnologia você precisa ter este destaque de alguma forma, em alguma coisa ele tem que ser bom, porque senão você não terá o respeito das pessoas que trabalham com ele. Então ele precisa de alguma forma ser admirado pelas pessoas que trabalham com ele. (29'40" – 30'01" – 1ª Entrevista).

O entrevistado destaca que sem o respeito da sua equipe, o líder não considerar conduzir o grupo, pois eles preferirão seguir alguém na equipe que possua estas qualificações. Assim, o líder tecnológico é reconhecido não apenas por sua capacidade de conduzir pessoas, mas principalmente por sua capacidade técnica.

Como um CTO, Scott destaca que um dos seus grandes desafios é saber distinguir como é sua participação nas atividades de cunho estratégico, tático e operacional. Conforme ele reflete, por conta do seu perfil, do gosto pelas atividades de programar, ele se sente muito atraído pela operação. Scott sabe, no entanto, que para isso existem outros desenvolvedores, enquanto a ele cabe o direcionamento da estratégia tecnológica e, também, o planejamento tático da área. Assim, o entrevistado destaca:

É mais difícil liderar quando você tem que, como no meu caso, ficar oscilando entre o papel mais estratégico, o tático e o operacional. É um desafio, pois o operacional te atrai muito fácil e é você, digamos assim, brilha mais facilmente, porque você resolve as coisas, mas não é onde o líder deveria estar efetivamente. Ele pode ir de vez em quando, para ajudar, mas para a corporação, digamos assim, o líder deve estar atuando mais no tático, no estratégico, que é fazer a coisa maior acontecer. Então esta alternância é desafiadora. (32'59" – 33'31" – 1ª Entrevista).

O entrevistado reforça, que o fato da OIC Enterprise ser uma *startup* faz com que o líder mais facilmente se depare com atividades operacionais e táticas, além das atividades estratégicas e é isto que faz com que este conflito interno seja presente na sua rotina. Em organizações tradicionais ou mais consolidadas há uma maior verticalização e compartimentação, que permite que os líderes tecnológicos fiquem mais afastados das atividades operacionais.

Pensar estrategicamente, como destacou, envolve ouvir outras pessoas, estar envolvido com as demais áreas da organização, participar de diversas reuniões e possuir um menor nível de controle sobre a execução das atividades pela equipe. Além disso, os resultados da operação estratégica surgem apenas a médio ou longo prazo e isto faz com que ele sinta que o seu trabalho não traz resultados, tendo em vista esta distância entre colocar a estratégia em curso e os primeiros resultados aparecerem.

Scott destaca, inclusive, que em conversa com outros CTOs ele encontra esta mesma dificuldade, este tipo de conflito entre ter um perfil operacional e gerar resultados mais facilmente identificáveis e de uma maneira mais rápida, ou estar envolvido com o crescimento da organização no longo prazo. Como o entrevistado refletiu em outro momento, para ele, e para outros CTOs o exercício de uma posição mais estratégica é uma obrigação, não uma preferência:

Na área de tecnologia é natural que os líderes sejam *hands-on* é normal que eles sejam muito bons tecnicamente, então você vive um conflito muito grande, entre resolver os problemas e ao mesmo tempo estar pensando na gestão, na liderança, na visão. Eu falo isso da conversa com muitos CTOs, mas a maioria faz a liderança porque tem que fazer, a maioria gosta mesmo é de tecnologia, de código, de estar com as pessoas desenvolvendo coisas desafiadoras e não tanto fazendo a gestão, olhando para a empresa como um todo, como vai se organizar e como vai crescer. (12'30" – 13'20" – 1ª Entrevista).

Para o entrevistado a liderança é uma espécie de movimento é um processo que envolve a condução de um grupo, quer seja grande, quer seja pequeno, para o alcance de um objetivo comum. Conforme reflete o entrevistado: “Eu acho que liderança tem a ver com causar, talvez, um tipo de movimento que envolva outras pessoas, que tem a ver com algum tipo de ação, uma capacidade de mobilizar um grupo de pessoas, seja um grupo pequeno, seja uma nação inteira, em torno de um objetivo” (00'37" – 01'01" – 1ª Entrevista).

Scott entende que para ser líder é necessário ser “meio louco”, no sentido de ser alguém que acredita em algo que ninguém mais acredita e ter razão que aquele é o caminho a ser trilhado, mesmo sem ter a ideia exata disso. Em suas palavras:

Tem uma coisa que comumente não aparece, mas, assim, você tem que ser meio louco, acreditar em algo que talvez ninguém acredite e fingir que você tem certeza absoluta de que aquilo vai dar certo e aquele é o caminho e que tu tens razão de que aquele é o jeito que deve ser feito. E aí você acaba convencendo as pessoas a ir contigo neste caminho. Mas a grande verdade é que a maioria das pessoas não têm a mínima ideia (01'15" – 01'46" – 1ª Entrevista).

O entrevistado destaca que esta perspectiva incomum é fruto não apenas de sua experiência pessoal como líder, mas de conversas com outros empreendedores de *startups*, que compartilham desta visão. E o que chama a sua atenção é que as pessoas de fora constroem uma linha de conexão, como se tudo o que foi feito houvesse sido planejado até o alcance dos objetivos. “Liderar é um pouco de, não é exatamente uma mentira branca, mas é algo que você não sabe os elementos, você não tem a certeza, mas você assume, você incorpora que aquilo é verdade, que tem certeza de que aquele é o caminho e meio que convence as pessoas a te seguirem” (02’11” – 02’31” – 1ª Entrevista).

O entrevistado complementa, que isto não é má vontade ou mau caráter do líder, mas para ele o direcionamento vai sendo construído ao longo do caminho. Embora o líder passe aos liderados a imagem de possuir a certeza sobre toda a jornada, no meio do caminho o líder vai fazendo os ajustes necessários, à medida que o objetivo final se torna mais claro.

Apesar disso, Scott destaca que quando o líder vislumbra o objetivo a ser alcançado, não deve alterar o destino a qualquer momento, algo que ele vê muito comumente em outras organizações tecnológicas. “Tem muitas pessoas que ficam mudando o objetivo principal o tempo todo, são aquelas pessoas que parecem estar sempre começando alguma coisa, parecem sempre estar meio perdidos” (09’20” – 09’34” – 1ª Entrevista).

Scott destaca que uma diferença que ele percebe entre um líder e as demais pessoas, é que o líder tem um projeto de vida de longo prazo que pretende realizar, há uma ambição que ele deseja alcançar. No caso de Scott, ele quer poder possuir recursos suficientes para poder adquirir os bens que ele gosta, como por exemplo os necessários para praticar esportes aquáticos e ter condições de viajar por todo o mundo. O entrevistado quer poder realizar estes projetos como fruto do seu esforço, pois como ele destaca, se fosse apenas dinheiro que ele quisesse, poderia estar trabalhando como desenvolvedor para empresas estrangeiras e recebendo em dólar, morando aqui no Brasil.

O entrevistado observa que a maioria das pessoas é mais conformada com a sua situação, não tem uma ambição neste sentido de projeto pessoal e se contentam em poder viver com os recursos que elas obtêm pelo seu trabalho, neste sentido Scott as chama de pessoas mais “passivas”. O entrevistado pondera o fato de que a vida em um país em desenvolvimento como o Brasil não é fácil e faz com que muitas pessoas se contentem com o que já possuem. “A maioria das pessoas não tem aquela gana. Eu tenho pressa, digamos assim, eu quero fazer as coisas, quero fazer a empresa e já vender a empresa e assim, estou com grana, agora posso viajar pelo mundo e etc.” (43’42” – 43’52” – 1ª Entrevista).

Por sentir esta pressão por tornar seu projeto realidade, Scott percebe que ele tem a agonia em tornar este projeto em realidade no tempo mais breve possível e apenas alguns membros da equipe, mesmo não líderes, partilharão desta mesma intenção. Scott destaca que estas pessoas têm “sangue nos olhos”, fazendo referência a uma expressão de Worf.

O desafio atual, para Scott, é descobrir como ele pode motivar os desenvolvedores de sua equipe, para que eles desejem evoluir, que eles adquiram este senso de “sangue nos olhos”, para poder fazer com que o empreendimento se consolide como um negócio de sucesso.

Scott descreve a liderança como uma banda. Mas no lugar de representá-la como uma orquestra, ele representa-a como uma banda de *jazz*:

É como uma banda, como uma banda de *jazz*! É ... tem os solistas. Na verdade, todos têm um momento de solo no *jazz*, não é? E todos tem protagonismo, pois eles meio que vão improvisando, tocando, vendo o que combina com o que o outro está tocando e a música vai saindo destes ótimos músicos juntos, em sintonia. É como se cada um tivesse a sua música, do seu instrumento, mas quando eles estão juntos, eles tocam juntos sabe? É uma banda de *jazz*. Para mim isto ilustra bem essa ideia de várias pessoas que sabem o que estão fazendo, só que juntas, né? Todos sabem a sua música, todos sabem liderar... Isso é liderança (30'52" – 31'21" – 2ª Entrevista).

Assim, Scott percebe que a liderança pode ser comparada aos músicos de uma banda de *jazz*, que vão executando a música de acordo com o tom dado pelos demais membros da banda. O líder está na banda é um instrumentista, que pode, se necessário for puxar o solo e dar o tom aos demais, inclusive por ser reconhecido pelos demais membros como um bom solista. Mas em contextos em que isto não é necessário, todos podem participar e solar e, com isto, conduzir o tom da música.

4.8 KIRK: A LIDERANÇA COMO UM TOM DE VOZ SERENO

Kirk é cofundador da OIC Enterprise em conjunto com Scott e hoje atua como o *Chief Executive Officer* (CEO) desta organização. A OIC Enterprise é a mais recente *startup* do entrevistado, que concilia uma carreira como empreendedor e executivo.

O entrevistado é o filho mais novo de uma família com mais duas irmãs mais velhas e seguiu um caminho diferente dos seus pais e irmãs. O pai foi um empregado público, que atuou por toda sua carreira na mesma organização, até sua aposentadoria. A mãe trabalhou na administração escolar e inclusive esteve envolvida com a administração de uma Universidade pública municipal. Já as irmãs de Kirk seguiram a trilha de sua mãe, na docência.

O entrevistado destaca que desde cedo sabia não seguir aqueles mesmos passos de seus familiares. Para ele, passar a vida inteira em um mesmo lugar, exercendo a mesma atividade é algo impensável. Como ele destacou: “Meu pai, ele entrou num órgão público e ele trabalhou no mesmo cargo que ele entrou e então 38 anos depois se aposentou, ainda no mesmo cargo. Eu teria surtado, eu cortaria meus pulsos no terceiro ano! Agora pensa, 38 anos? Você está louco!” (41’13” – 41’32” – 1ª Entrevista).

A primeira oportunidade em Kirk foi chamado de líder foi ainda na escola, aos nove anos de idade. O entrevistado destaca que sua turma era muito bagunceira e que ele e mais alguns outros colegas foram chamados pela coordenação, pois eles foram chamados de líderes da sala de aula. Ele destaca que este título não veio de uma eleição de representante de classe ou coisa do tipo, mas o corpo de professores atribuíram a ele e alguns outros colegas, que foram considerados os mobilizadores da equipe.

Refletindo sobre esta experiência, Kirk destaca que o fato de ter sido reconhecido como uma pessoa-chave na sala não foi um choque para ele, pois ele no fundo se considerava o dono da turma, mas o que foi marcante para ele foi a palavra utilizada: “Líder, que negócio é esse? Então, foi a primeira vez que alguém me chamou de líder de alguma coisa” (14’05” – 14’08” – 1ª Entrevista).

Kirk destaca que desde a infância ele desejou alcançar grandes resultados, mas ele não pensava em liderar pessoas. Para ele a liderança foi uma necessidade, para que ele pudesse se envolver com projetos que envolvam alta responsabilidade. Conforme o entrevistado reflete:

Isto é uma coisa que me acompanha desde criança, o que eu sempre quis fazer é realmente criar alguma coisa, chegar lá e ter grandes resultados [...]. Eu sempre quis chegar a grandes resultados, eu não quis, assim, ser líder. Eu sei que tem gente que tem vontade de ser líder, de ter pessoas embaixo. Eu não tenho isso, isso não é uma coisa que me chama. Eu quero chegar em grandes resultados, só que para isso eu preciso de pessoas do meu lado. (14’16” – 14’08” – 1ª Entrevista).

Complementando, o entrevistado destaca que esta busca por grandes resultados está voltada a um real impacto na vida das pessoas, a criar algo que possa ser considerado como um diferencial em algum setor da vida das pessoas e que atinja o grande público, em nível nacional ou mesmo global:

Então, eu quero resolver problemas de verdade, resolver problemas das pessoas, fazer com que as pessoas tenham a vida mais fácil em algum ponto de sua vida. Desde a forma como ela faça algum pedido de alguma coisa, ou faça pagamento, ou qualquer tipo de coisa que ela faça no cotidiano. Levar facilidade para as pessoas. Mas não em nível local, em um nível pequeno. Eu

quero levar em nível de escala. Então, realmente criar negócios que sejam grandes. Esse é o propósito que eu sempre quis fazer, eu nunca quis criar um negócio para ser um negócio pequeno. Então isso é uma grande dificuldade que eu tenho, porque quando você explica onde você quer chegar assusta, para muitas pessoas. (16'39" – 17'40" – 1ª Entrevista).

Em conexão com a citação acima, Kirk ressalta que sua ambição assusta muitas pessoas, pois muitos não desejam “desafiar o mundo”. Quando ele afirma que deseja desbancar as grandes empresas que são referência no mercado, isto assusta a muitas pessoas, até mesmo pessoas que estão habituadas a trabalhar com ideias inovadoras, manifestaram surpresa e incredulidade diante das pretensões do entrevistado. Como ele conclui:

As pessoas não estão acostumadas a você falar que quer ter um negócio para competir com os grandes líderes de mercado. Elas querem que você fale: ‘ah, fiz uma empresa aqui, que vai chegar neste nível, e que vou vender por x cruzeiros’” Ninguém acorda, inclusive até muitos investidores, acordam querendo desafiar o mundo. As pessoas não querem isto. (17'41" – 18'15" – 1ª Entrevista).

Kirk destaca que, apesar desta sensação de estar contra tudo e todos em certos momentos, ele foi capaz de encontrar ao longo de sua jornada outras pessoas que também têm este mesmo tipo de busca e que isto é reconfortante para ele, saber que não está sozinho nesta jornada.

A carreira de Kirk envolve a experiência de ter se envolvido em duas outras *startups*, além da experiência em atuar como executivo em duas grandes organizações. O primeiro empreendimento em que Kirk se envolveu foi uma *startup* criada com outros dois sócios, que ele permaneceu por dois anos. Em seguida, o entrevistado criou outro negócio, que ele ficou por mais dois anos e que depois acabou sendo vendido.

Após estes dois empreendimentos, Kirk acumulou a experiência de trabalhar como executivo da OIC Voyager, tendo assumido a responsabilidade por um empreendimento que estava sendo gestado na organização. Passado pouco mais de um ano, o entrevistado foi trabalhar em uma organização de grande porte e renome nacional onde ele ficou por quase um ano. E então em um evento de reorganização da empresa, ele se viu diante da questão se ele iria ficar envolvido por mais um tempo como executivo, ou ele retornaria à carreira de empreendedor: “Eu pensei: ‘será que eu vou virar executivo mesmo? Será que eu vou querer ter uma carreira como executivo, durante x tempo, x anos?’. E naquele ‘vai, não vai, vai, não vai’ eu pensei: ‘está bem, vamos empreender de novo’. E foi isso aí (risos)” (39'47" – 40'02" – 1ª Entrevistas).

Foi após todas estas experiências que o entrevistado criou a OIC Enterprise, em conjunto com Scott. Como ele destacou, foi o conjunto de relações que ele criou ao longo dos anos, nestas diversas experiências de trabalho, assim como as experiências propriamente ditas que permitiram ele estar envolvido no empreendimento atual e com o grau de maturidade que ele possui.

Além disso, Kirk mencionou que foram as pessoas que ele conheceu em seus empreendimentos anteriores que o levaram à carreira gerencial e mesmo depois de ter saído da sua última experiência executiva, as pessoas que ele conheceu lá o auxiliaram muito com o novo empreendimento, indicando potenciais clientes e investidores. Além disso, foi nesta experiência corporativa que Kirk pôde ver as dores dos grandes varejistas, que abriu caminho para o modelo de negócio da sua *startup* atual.

O entrevistado destaca que em suas experiências executivas ele pôde conhecer dois grandes exemplos para a sua vida, Pike²² e Cartwright²³. Na OIC Voyager o entrevistado teve a oportunidade de conhecer Pike, que ele considera como sua primeira grande influência. Como destaca o entrevistado:

Ele [Pike] foi uma referência muito boa para mim, eu o considero um mentor, assim, até hoje. Hoje não mais, porque a gente é muito mais amigo do que como mentor, mas naquela época ele foi um mentor muito bom de negócios. Foi a primeira pessoa que, na prática, foi um executivo de verdade, que interagiu comigo nestes momentos de empreendedorismo, que eu estava naquele momento. Porque eu estava com a empresa, mas empresa muito pequena e tal, e ele tinha sido executivo de grandes empresas com histórico muito bom então foi com ele que eu consegui essa bagagem de coisas maiores e tal. Então eu aprendi muito com ele assim, foi a primeira grande absorção de relevância de imagem ou modelo (30'41" – 31'35" – 1ª Entrevista).

Com Pike o entrevistado destaca ter aprendido desde conhecimentos técnicos, sobre como gerenciar processos e como lidar com pessoas, além de adquirir uma visão sobre negócios. Além disso, Kirk destaca que se tornou amigo próximo de Pike, a ponto de até hoje ambos dividirem seus pensamentos sobre negócios e compartilharem oportunidades um com o outro.

Outra pessoa que o entrevistado destaca como uma importante influência é Cartwright, um estrangeiro que já foi CEO de uma grande organização multinacional e que foi o superior dele, quando trabalhou na organização paulista. Como o entrevistado destaca, ele ficou

²² O nome da pessoa novamente aqui foi substituído por um pseudônimo.

²³ Idem comentário anterior.

surpreso, quando se viu repetindo os comportamentos desta pessoa, não somente os bons, mas também aqueles que Kirk pensava serem inadequados no seu superior. Falando sobre esta pessoa, o entrevistado destacou:

Tem várias coisas que ele fez de gestão, que eu não gosto e que eu me vi fazendo aqui. Essa foi uma das piores coisas que eu me deparei assim, foi horrível, eu pensei assim: “puxa vida, estou me tornando o Cartwright”. Foi complicado quando eu me dei conta, tipo, cara, você absorve as coisas, para o bem e para o mau. O lado bom é que ele é um cara muito bom em algumas coisas, então você absorve o lado bom, mas também absorve o lado ruim (34’05” – 34’42” – 1ª Entrevista).

Refletindo sobre estas e outras importantes influências, Kirk entende que ele até poderia ter conseguido se tornar o líder que ele é sem o auxílio destas pessoas. No entanto, ele ressalta que esta caminhada teria sido muito mais difícil, se ele não tivesse o acesso, o apoio e a inspiração nestas pessoas.

Eu me considero uma pessoa um pouco fora da curva, então teoricamente eu conseguiria chegar num modelo de liderança, num modelo de sucesso sozinho. Mas, cara, seria tão mais difícil chegar aonde eu cheguei sozinho, seria exponencialmente mais difícil, porque eu conversei com muitas pessoas excepcionais neste tempo (32’55” – 33’19” – 1ª Entrevista).

Para o entrevistado, a liderança pode ser definida como: “A capacidade de agrupar as pessoas e definir um objetivo comum e fazer com que as pessoas peguem esse objetivo e desenvolvam esforços para chegar naquele objetivo. Acho que é isso” (00’46” – 01’03” – 1ª Entrevista).

Refletindo sobre a definição proposta, Kirk destaca que na liderança coexistem dois objetivos, o objetivo pessoal do líder e o objetivo da equipe. O princípio deste processo, todavia, vem do líder. Citando o exemplo de Elon Musk, o entrevistado destaca: “O Elon Musk contratou um monte de gente pra fazer um foguete, mas ninguém queria fazer um foguete antes de ele começar a fazer um foguete” (01’42” – 01’48” – 1ª Entrevista).

Para o entrevistado o líder possui um objetivo pessoal, ao lado do objetivo da equipe, pois no fundo todas as pessoas são primeiramente egoístas, para depois pensarem em um senso de interesse social.

Porque no fim do dia o ser humano ele é egocêntrico. Isso é verdade. [...]. Ele é um animal que precisa sobreviver e que precisa sanar as suas necessidades básicas. Claro que em segundo plano aí vem a coletividade, mas, antes de mais nada, ele vai querer resolver o problema dele. Sempre isso. Então, se você lidera, vai resolver o seu problema e depois criar um problema para a coletividade resolver. É isso o que eu imagino. (02’51” – 03’31” – 1ª Entrevista).

Não é possível ao líder, no entanto, ser exclusivamente egoísta, pois neste caso haveria uma perda do propósito do líder, de sentir-se realizado quando promove a transformação de algo na sociedade. “Todas as pessoas, elas precisam pensar nos seus objetivos pessoais e logo no milésimo de segundo seguinte, têm de pensar nos objetivos da coletividade” (03’59” – 04’11” – 1ª Entrevista).

Assim, segue Kirk, até mesmo uma pessoa que se dedica a trabalho social tem um objetivo pessoal ou egoísta em sua ação, pois em primeiro lugar ele procura satisfazer uma necessidade individual dele. Em segundo lugar ou como consequência disto vêm os resultados positivos para a coletividade.

O Bill Gates, ele está querendo acabar com a paralisia infantil na África. Ele não quer acabar, somente por querer acabar com a doença, ele quer botar o nome dele na história. Ele já chegou em todos os níveis que ele podia fazer com a indústria da informática, a indústria que ele trabalhou, de tecnologia. Então a única coisa que resta para ele é resolver um problema que ninguém nunca resolveu. (05’50” – 06’19” – 1ª Entrevista).

Kirk reforça que em sua perspectiva, esta análise do exemplo de Bill Gates não significa dizer que esta pessoa pública não queira resolver o problema da paralisia infantil. Na realidade, destaca o entrevistado, os objetivos são concomitantes, tanto a busca pessoal por se perpetuar com esta imagem, quanto o fato de poder trazer um benefício a tantas crianças que são assoladas pela doença e que carregam suas marcas pelo resto de suas vidas.

É que nunca existe um motivo só para você fazer uma coisa. Nossa vida não é binária. Nossa vida nunca é binária, não existe um motivador para as coisas que a gente faz. Então assim, você pode estar motivado pelo *status* e motivado porque realmente quer resolver o problema. E eu acredito genuinamente que ele [Bill Gates] está querendo fazer isso aí. (06’43” – 07’06” – 1ª Entrevista).

Nesta linha, para Kirk egoísmo e altruísmo no fundo são dois extremos, sendo que a maioria das pessoas, líderes ou não, se encontram no meio disso. O entrevistado reforça, ainda, que assim como o líder possui um objetivo pessoal acima de qualquer objetivo coletivo, o mesmo ocorre com o liderado, pois, para Kirk, esta é a natureza do ser humano.

O líder, ele tem que entender que o liderado vai pensar desta mesma maneira. Por isso que, na hora que ele for fazer o *roll out* deste plano, que ele quer fazer com que o liderado siga, ele tem que pensar, exatamente, que a mensagem tem que ficar de uma forma que aquele objetivo do grupo vai sanar o objetivo pessoal do liderado também. (04’33” – 04’56” – 1ª Entrevista).

Para Kirk os líderes são pessoas distintas das demais, mas o que distingue ele não é um conjunto de habilidades inatas ou uma capacidade fora do comum. O que distingue líderes

de não líderes é a sua capacidade de disciplina. Conforme Kirk reflete, o líder: “[...] tem disciplina e sabe onde quer chegar. Ele não tem um intelecto maior que todo mundo, não existe isto” (08’40” – 08’45” – 1ª Entrevista). O entrevistado segue neste raciocínio:

“Ele [o líder] é raro porque as pessoas não querem ter disciplina em nada. Ele é raro porque as pessoas vão para o comodismo entendeu? Sempre o mais fácil, sempre do jeito mais fácil, sempre a lei do menor esforço. Então os 97% seguem o menor esforço e aí os 3% que realmente querem ter uma disciplina e se dedicar são os que se destacam. (09’44” – 10’15” – 1ª Entrevista).

Desta forma, conclui Kirk, não os líderes não são pessoas fora do comum por conta de suas capacidades pessoais, ele destaca que você não vê superdotados como grandes líderes. Seguindo ainda o exemplo de Bill Gates, Kirk cita uma entrevista que o criador da Microsoft afirmou que ele tinha um colega de faculdade que era um gênio, esta pessoa depois se tornou um grande engenheiro na Microsoft!

Você não vê um cara que conta um hexadecimal em X milésimos de segundos na Forbes. Você não vê, você vê um “cara” com disciplina, que acorda às 5h da manhã e vai dormir às 10h da noite fazendo a mesma coisa e tal. Este é o cara que você vê lá, não é o cara que faz o cubo mágico com a mão, fazendo malabarismo. Tudo bem, ele pode se transformar numa pessoa muito talentosa e tal. (10’27” – 11’05” – 1ª Entrevista).

Reforçando a sua visão de que o líder se forma a partir de uma decisão pessoal e da disciplina de tornar esta decisão em realidade, em outro momento da primeira entrevista Kirk ressalta que ninguém nasce com um dom ou com capacidade excepcional para ser um líder.

Perguntado se o entrevistado se considera uma pessoa disciplinada, ele respondeu que sim, ele se considera disciplinado em vários pontos: “Mas eu confesso que se eu for um pouco mais disciplinado eu vou mais longe. Então eu tenho espaço para ser mais disciplinado ainda” (48’18” – 48’27” – 1ª Entrevista). Nesta linha, o entrevistado conclui que a chave do sucesso é a disciplina e o equilíbrio: “Eu tinha uma frase muito boa que é ‘zelo, fervor e constância’. Que é zelar por aquilo que você gosta, fervor é, tipo, ter a paixão em fazer acontecer e constância é disciplina. Constantemente você fazer acontecer, entendeu?” (48’45” – 49’03” – 1ª Entrevista).

Além da disciplina, Kirk destaca que paciência é uma outra característica de um líder, pois os liderados vão demandar do líder por vezes a tomada de decisão ou a indicação das tarefas a serem executadas e por vezes o líder possui vontade de pedir para que ninguém o procure, para que ele possa focar em apenas resolver às próprias tarefas que cabem a ele, como responder os e-mails que estão acumulados em sua caixa de entrada. Como destaca o entrevistado, à medida que a equipe cresce, o número de demandas para um CEO sobre, a ponto de ele querer apenas se esconder e não atender mais ninguém: “Porque as demandas vêm, vêm

de todos os lados, com o time escalando. Então tem horas que você quer se esconder, se trancar numa sala” (26’07” – 26’22” – 1ª Entrevista).

Outra característica do líder é que ele precisa conhecer dos assuntos que seus liderados estão envolvidos, mas ele precisa confiar no liderado e saber que ele não será a pessoa que possuirá exclusivamente o domínio sobre as especialidades do negócio. Neste sentido, o líder necessita possuir uma confiança na outra pessoa e saber que o liderado saberá muito mais sobre determinados assuntos.

Isto é importante, pois para poder fazer o empreendimento crescer, ele precisará contratar especialistas ou pessoas que se especializam e que sabem muito mais do que ele sobre uma determinada área ou atividade da organização.

Então o líder não é o cara que não sabe nada, ele tem que entender [das tarefas]. Mas ele também tem que confiar e tem que saber que o outro sabe mais. Por que tem líder que quer saber de tudo e saber mais do que o outro e delegar, não é? Então, ele tem que entender que ele vai saber em um nível profundo, mas que o cara que vai ser o responsável por aquela *task* vai na prática saber muito mais do que ele. (24’10” – 24’40” – 1ª Entrevista).

Para Kirk líder e empreendedor também não são necessariamente sinônimos, pois tem líderes que conduzem pessoas, mas não são empreendedores, não se dedicam a entregar uma nova solução à sociedade. Do mesmo modo, nem todo empreendedor é líder, mas conforme ele complementa: “Se o empreendedor não for líder, aí já não dá muito certo, não é? (risos). Ele pode até conseguir empreender alguma coisa, mas ele não vai conseguir escalar o negócio” (02’09” – 02’22” – 1ª Entrevista).

Perguntado sobre o que o move a tomar decisões arriscadas e por ter modificado tantas vezes sua carreira, o entrevistado destaca que ele não tem medo em assumir risco, pois: “Nós somos todos cadáveres adiados! Cara, no fim, no longo prazo, todos nós estaremos mortos, entendeu?” (40’24” – 40’31” – 1ª Entrevista).

Kirk entende que o maior risco de todos é simplesmente não assumir riscos. Olhando sua trajetória até aqui, Kirk avalia que foram os riscos assumidos no passado que permitiram a ele estar em frente de um negócio de ponta com a sua mais recente *startup*, com conexões e em relação com pessoas influentes no Brasil e no exterior. “Porque eu assumi o risco de fazer uma empresa, em que eu fiquei ganhando dois mil reais durante três anos. Tipo, meus amigos de faculdade ganhavam uns sete, por aí e eu fiquei três anos ganhando dois na minha própria empresa” (41’57” – 42’09” – 1ª Entrevista). Conforme conclui o entrevistado: “Se eu não tivesse não tomado o risco lá atrás, eu nunca teria dado um salto como esse. Então, o maior

risco é não tomar risco. E se hoje der tudo errado na Enterprise, eu volto para o mercado ganhando noventa mil reais” (42’23” – 42’38” – 1ª Entrevista).

Para Kirk, se fosse representar a liderança de alguma forma, não seria a partir de alguma imagem. Ele afirma não ser capaz de associar imagens com coisas, mas prefere associar sons e, assim, para ele, a liderança é “um tom de voz sereno” (50’09” – 50’10” – 1ª Entrevista), uma onda sonora que consegue passar equilíbrio, constância e que permite que tudo seja construído.

4.9 JANICE: LIDERANÇA CONEXÃO POR VALORES

À época das entrevistas Janice havia sido recém-admitida na OIC Voyager. Porém, ela já possuía um histórico de mais de uma década como líder de OICs, razão pela qual também foi incluída nesta pesquisa. Sua trajetória foi curta na OIC Voyager, sendo que aproximadamente um ano depois ela foi contratada pela OIC Defiant, onde se encontra até os dias atuais.

Janice é formada em Direito e seu sonho desde pequena era claro, tornar-se uma juíza do trabalho, seguindo os mesmos passos de seu pai. Sua certeza era tamanha, que ela traçou um plano de se tornar juíza em seis anos e executou este plano, quase que em sua completude. A entrevistada concluiu a faculdade de Direito em três anos e buscou adquirir a prática jurídica necessária para poder ser admitida na magistratura nos outros três anos²⁴.

Quando ela estava apta a concorrer à vaga e já participando dos primeiros concursos, ela se mudou para acompanhar seu marido para uma cidade no interior do Estado de São Paulo. Janice conta que para ela não era possível apenas ficar em casa estudando e que então ela procurou uma oportunidade de trabalho e encontrou no departamento jurídico de uma grande organização que opera nos setores automotivo, financeiro e imobiliário, a OIC Reliant. Esta seria, inicialmente, a oportunidade de ela conhecer a experiência “do outro lado”, tendo em vista que sua experiência anterior havia sido como advogada, representando os interesses de empregados em processos trabalhistas.

No entanto, o ingresso na organização significou muito mais do que isso. Logo quando entrou, Janice ficou surpresa com o fato de os procedimentos do departamento jurídico ainda serem físicos, tendo em vista que os processos eletrônicos já eram realidade na Justiça do

²⁴ De acordo com as regras atuais de admissão na carreira da magistratura 3 (três) anos é o mínimo de prática jurídica que um candidato precisa comprovar, para poder ser admitido, se aprovado em concurso público.

Trabalho já 2011. Ela então elaborou um projeto de digitalização dos processos do departamento, que foi implementado em três meses. O resultado disso foi uma considerável redução de custos à organização e uma primeira promoção para Janice. Poucos meses depois, ela foi novamente promovida, desta vez para coordenar a área cível do departamento.

Neste momento, Janice afirma ter percebido que não tinha mais interesse na carreira que ela havia desenhado para si. Segundo relata, ela não encontrava mais novidade na advocacia trabalhista, enquanto o desafio de assumir a coordenação de uma área em que ela não possuía experiência progressa lhe pareceu muito interessante.

Janice reflete que sua experiência na coordenação cível da OIC Reliant trouxe a ela a oportunidade de entender “o *mindset* do homem de negócios” (18’08” – 18’10” – 1ª Entrevista). Sob a influência de seu líder e mentor, Riker²⁵, Janice começou a se interessar sobre como utilizar as informações do setor jurídico de maneira estratégica para a organização. Ele apresentava à entrevistada as ideias e ela as executava rigorosamente e, neste processo, começava a perceber a capacidade de guiar a organização a partir dos dados obtidos, como o número de novas ações judiciais contra a OIC, em qual departamento as ações eram mais recorrentes, quais pedidos eram normalmente apresentados e assim por diante.

Este uso estratégico das informações obtidas também permitiu um maior contato da entrevistada com outras pessoas da organização, inclusive com a diretoria do grupo. Assim, um ano depois, ela recebeu um novo desafio, migrar do setor jurídico para a gerência de auditoria. Este foi um outro momento impactante Janice, pois isto significou não apenas desistir da magistratura, mas abrir mão inclusive da carreira como advogada, para ingressar em uma trilha gerencial.

Depois de muito refletir, de ponderar as vantagens e desvantagens, suas capacidades e limitações para assumir a nova posição, Janice aceitou o desafio de assumir a nova equipe. Mas antes de ser apresentada à nova equipe, ela relata que passou 40 dias fechada em uma sala, pensando exclusivamente no planejamento da nova operação.

Eu fiquei fechada numa salinha e ninguém sabia o que eu estava fazendo. A minha promoção não foi comunicada, até que eu saísse dessa sala com um plano de trabalho [...]. E foi incrível, porque nesse período eu consegui entender a sistemática de trabalho, eu entendi o perfil da equipe, sem conhecer a equipe, porque eu tinha uma pessoa que era um coordenador que tinha sido inclusive o meu concorrente à vaga na época, olha só! (27’58” – 28’56” – 1ª Entrevista).

²⁵ O nome da pessoa foi substituído aqui para fins de confidencialidade.

Janice entende que a organização foi receptiva com esta longa transição, pois estava ciente das limitações da entrevistada, tendo em vista não apenas outros tipos de conhecimento técnico e de negócio que seriam exigidos dela, mas também o desafio de assumir uma equipe com mais de 30 pessoas, a maioria delas com mais experiência e tempo de casa do que ela.

Este período de planejamento permitiu a Janice saber qual era a sua posição e o que se esperava dela e de seu departamento na organização. Não apenas isso, ela também sabia quem eram os seus liderados e como eles poderiam auxiliar na realização do plano.

A entrevistada destaca, que além deste planejamento, outro fator importante foi algo que ela aprendeu com seu líder e mentor Riker, antes de começar a trabalhar com a equipe, ela fez entrevistas individuais com cada um dos membros, para poder conhecê-los melhor e vice-versa, bem como ao final de cada encontro as partes definem uma proposta de mudança para cada liderado. Como ela destaca:

E daí, o quê que eu acredito muito que para mim foi assim que eu acho que foi um grande ensinamento e que eu nunca vou esquecer. Toda vez que eu assumir um time eu nunca mais vou deixar de praticar: quando eu assumi a liderança lá na OIC Reliant, o Riker, na época, aquele superintendente, ele falou: “tu vais fazer uma entrevista com cada pessoa, tu vais conhecer cada um, uma hora para cada um, reserva uma sala individual e tu vai entender cada um do time, tu vais conhecer, tu vais sair dali comprometida com alguns desenvolvimentos”. Aquilo para mim se tornou um exercício tão importante e fundamental. Porque, claro, depois para exercer qualquer tipo de *feedback* era muito mais natural. E aí eu me comprometia a fazer com eles o que o Riker de certa forma fazia comigo, que é o seguinte: tu vais sair dali comprometida a desenvolver a pessoa em algumas coisas. Tu vais trazer, traçar metas e dizer que se aquela pessoa conseguir determinar coisas tu podes ajudar a conquistar outros papéis. (09’24” – 10’24” – 3ª Entrevista).

Avaliando a implementação do plano, a entrevistada destaca que ela o executou, bem como fez os ajustes e modificações necessários, considerando a relação com a equipe.

E quando eu assumi, eu só executei o meu plano. Porque eu entendi o perfil da equipe, se ela ia aceitar ou não ia, eu fiz os ajustes necessários, tive extrema resiliência para lidar, porque eu tive que lidar com pessoas bem mais velhas que eu, com muito mais período de experiência e casa do que eu e com relacionamento com os donos da organização. Então eu tive que aprender a lidar com todos os aspectos políticos, que até então eu não tinha. Procurei um processo de *coaching* por conta própria. Fui lá e comecei a fazer *coaching* pela primeira vez, o que também me ajudou muito, porque eu tive embates fortes, os processos de auditoria eram muito intensos. (29’31” – 30’02” – 1ª Entrevista).

Como a entrevistada destaca, a função que ela exercia não era fácil e frequentemente gerava embates, afinal, a auditoria tem uma função menos construtiva, mais crítica, avaliando

as ações implementadas pelos gestores, ela se reportava e apresentava os resultados da sua equipe diretamente ao comitê da organização e ao presidente.

Janice ficou dois anos e meios nesta função e este período foi muito construtivo para ela. Ela criou uma relação muito próxima com seus liderados, os quais em sua maioria continuam até hoje na organização e mantêm contato com ela mesmo após sua saída.

Após este período, a entrevistada foi convidada para assumir a gerência de riscos, controle interno e *compliance* do banco da OIC Reliant. Isto significava deixar a visão do grupo, para assumir responsabilidades em uma unidade de negócios, bem como implicava a mudança para a capital paulista.

A transição entre a função antiga e nova foi difícil para Janice, por várias razões. Na sua vida pessoal, este período coincide com o seu divórcio, enquanto na OIC Reliant ela não foi autorizada a comunicar a mudança para a sua equipe e isto fez com que ela sentisse estar traindo-os. Como ela relata:

Foi um período bem conturbado, muito difícil, a mudança, porque eu mantive a equipe de auditoria e de novo eu não podia contar para ninguém, teve essa transição sensível. Eu me mudei, sem que a equipe soubesse. É que eu estava muito próxima da equipe, eu tinha muito... isso para mim foi uma sensação de traição. Ali eu senti, foi um dos momentos da minha trajetória de liderança mais difíceis, porque por dentro eu sofria demais de não estar compartilhando aquilo. Aquilo para mim foi assim uma dor, eu até hoje eu tenho dificuldade de aceitar que a empresa fez certo dessa forma. Eu tentei argumentar de algumas formas e não recebi esse espaço. Entendi e respeitei... a orientação, claro. Mas foi dolorido demais para mim. (37'22" – 38'07" – 1ª Entrevista).

A mudança para São Paulo trouxe a Janice uma nova gama de conhecimentos e experiências. Além disso, ela cursou um MBA, que também foi importante para a definição do futuro de sua carreira. Ela teve certeza de que ela não ficaria muito tempo na OIC Reliant, pois para progredir ela teria de retornar ao interior paulista e ela não via mais razões para este retorno: seu casamento já havia acabado e ela não havia construído amizades na cidade, com exceção das boas relações que cultivou no ambiente de trabalho.

Por outro lado, no banco a entrevistada não encontrou a mesma abertura às suas contribuições. O perfil da organização era outro, mais impositivo e ela não encontrou o espaço que ela imaginou que teria para estruturar um programa de *compliance*. Nesta experiência ela sentiu também mais o peso da condição de ser uma líder mulher, em processo de divórcio e com um filho pequeno.

É difícil falar sobre isso, mas o diretor era machista. Eu sentia muito forte essa questão da minha posição como mulher, o fato de eu estar passando por um

processo de divórcio, com o meu filho. Eu nunca deixei de trabalhar, mas eu acho que me colocou numa situação de desvantagem emocional e mesmo ... E eu nunca usei isso, nunca argumentei, mas me colocou, eu não estava tão presente. De certa forma afetou. Enfim, eu acho que ali eu tive um ambiente de exposição, eu fui muito exposta, não é? Muito exposta e pouco protegida. Isso foi bom para mim, eu aprendi muito, mas eu sofri. (53'01" – 53'43" – 1ª Entrevista).

Após uma importante modificação no sistema financeiro, promovida pela mudança de algumas linhas de financiamento subsidiadas pelo governo, o banco da OIC Reliant passou por uma crise e promoveu uma reestruturação. Neste processo Janice foi dispensada. A entrevistada já estava procurando por novas oportunidades e, apesar de ter sofrido com a ideia de ter sido desligada, ela sente hoje que isto permitiu que ela se sentisse livre para se candidatar para trabalhar em organizações.

Conforme já mencionado acima, a entrevistada não se sentia mais motivada a trabalhar no banco da OIC Relianta, ela não encontrou espaço para executar as funções esperadas de sua área, não se sentindo, assim, desafiada naquela organização. Como ela reflete:

Se eu estou em ambientes em que eu não estou vendo desafios ou que eu acho que eu não consigo ter aquela inspiração na liderança ou que eu não consigo ter aquele nível de desenvolvimento, que eu sei que vai me levar para outros lugares, outros patamares, para mim aquilo é desmotivador (14'25" – 14'49" – 3ª Entrevista).

Assim, mesmo que a entrevistada tenha sido demitida, ela tem certeza de que se isto não tivesse ocorrido seria ela quem tomaria a atitude de pedir para sair.

Refletindo sobre qual seria o novo rumo de sua carreira, a entrevistada concluiu que ela tinha interesse em trabalhar com organizações inovadoras e pouco tempo depois ela foi admitida como gerente em uma grande indústria de *software* nacional.

E aí foi a mesma coisa que eu fazia no banco, em uma indústria de tecnologia. E foi extremamente rico para mim, foi um outro processo de aprendizagem em uma nova empresa, em um segmento totalmente diferente, muito a aprender. Eu me entreguei de novo, fui, mergulhei em um nível de conhecer o negócio, menos *business*, menos regulação, menos jurídico e muito mais tecnologia mesmo. Daí que eu entendi o que era o processo de inovação, o que que é a experiência digital, o compromisso com o usuário. Aí que eu entendi tudo, de tal forma, que eu tornei o meu programa de *compliance* um produto e eu usava os colaboradores como usuários e eu precisava que eles tivessem a melhor experiência possível, para entender as regras de negócios e de *compliance*. (59'51" – 01:00'51" – 1ª Entrevista).

Este programa de *compliance* focado na experiência do usuário mencionado por Janice se valeu da gamificação, sendo desenvolvido um jogo que procurava alinhar todos os membros

com as políticas de *compliance*. No entanto, a ideia não recebeu o suporte da organização. Conforme ela relata, quando ela saiu de férias o projeto foi descontinuado e somente quando ela retornou ela soube do que havia sido feito. Ela foi até o presidente queixar-se do ocorrido e apresentar o projeto, obtendo o seu apoio para dar continuidade com a proposta. No entanto, Janice sentiu-se sem espaço para implementar projetos que para ela tinham propósito, e dessa maneira ela preferiu se retirar dessa organização. Foi aí que ela veio para Florianópolis e foi admitida na OIC Voyager.

Para Janice a oportunidade de estar na OIC Voyager possibilitava a ela unir vários aspectos do seu interesse. Ela mantinha sua trajetória como líder organizacional, atuando em uma organização inovadora, dentro da área de negócios que desenvolvia produtos para o setor jurídico. Neste sentido, era uma conciliação com a sua carreira jurídica, sem deixar de lado o percurso trilhado para ela se tornar líder.

Porque como eu sou advogada, eu conheço um pouco de parte de ambiente de controle e de contabilidade e a minha visão financeira, de mercado financeiro, ajuda bastante. Foi explorado o meu *background*, tudo aquilo que eu te contei daquela minha história de vida, foi tirando um pedaço de cada um, algumas um pedaço, outras um pedacinho. (00'57" – 01'23" – 2ª Entrevista).

Como visto no relato da entrevistada sobre sua mudança para a OIC Voyager, o senso do impacto gerado por ela é um dos aspectos que ela entende como fundamentais para sua experiência como líder. Janice afirma que tem a intenção de se envolver com um projeto, de se dedicar aos projetos de uma organização e de levar consigo sua equipe, se ela sentir que o que está sendo produzido irá trazer um impacto positivo.

Então para mim é muito claro isso: quando eu não quero em alguns ambientes que eu percebo que eu não tenho interesse eu não faço. E por que que eu não tenho interesse? Porque eu acho que não vai gerar impacto. Porque eu não estou compactuando com a causa. Se eu compactuo com a causa, vai. E o que que é o compactuar com a causa, se eu pudesse definir? São aspectos éticos, aspectos que, de fato, eu acredito que eu vou mudar o mundo. Ai meu Deus que pretensão! (1:02'20" – 1:02'53" – 1ª Entrevista).

Esta temática sobre o propósito surgiu em diversos momentos da entrevista de Janice. Ela inclusive avaliou a participação no estudo considerando-o como uma pesquisa que poderia gerar um impacto positivo sobre os líderes e sobre as organizações, razão pela qual ela se sentia confortável em poder participar e contribuir.

Para mim, entender o porquê que eu estou aqui sentada contigo e conversando sobre isso é muito importante. Porque eu tenho essa missão comigo mesma, eu busco em todas as ações que eu faço entender qual é o impacto que eu vou gerar com aquilo, o máximo possível, para que eu esteja totalmente ali

presente, contribuindo da melhor forma possível, e que seja de fato, possível alcançar aqueles objetivos. (risos) Então eu identifico esse potencial, esse impacto e trabalho para isso. Acho que isso fica bem claro como um sistema de funcionamento meu, na minha vida. Então entender que essa pesquisa vai atingir, no limite ela pode atingir grandes mudanças na identificação de perfis comportamentais, seja na iniciativa privada, na pública, e pensar aí que a gente pode ajudar a identificar esses elementos, seja na história de vida, seja nos *skills* comportamentais é fantástico. Muito obrigada por me convidar (00'31" – 01'38" – 1ª Entrevista).

Em um outro momento, ainda mais para a frente da entrevista, Janice reforçou esta sua atitude de procurar entender qual é o impacto que os projetos em que ela se encontra envolvida podem gerar, como um critério para verificar o seu interesse em se dedicar no projeto. Como a entrevistada reforçou em outro momento, ainda na primeira entrevista:

Tem um aspecto que é muito forte e natural em mim, que são esses aspectos assim de sempre muita visão. Eu tenho que olhar o todo, para poder entender qual é o meu papel. Eu tenho que olhar qual é o impacto máximo, para poder estar engajada no projeto e dar o meu máximo porque é lá que eu quero chegar. (01:19'28" – 01:19'44" – 1ª Entrevista).

Considerando agora a visão da entrevistada sobre a liderança, ao lado do senso de propósito, da capacidade de impacto gerada, ela destaca também o papel da definição da visão, como fica claro em uma das citações apresentadas acima.

Janice define a liderança como um processo de influência de pessoas, como a capacidade de impactar nas pessoas, para elas trilhareem conjuntamente um mesmo caminho. Como a entrevistada reflete, ela tem uma experiência de longa data de inclusive liderar pessoas e times que não eram formalmente designados como subordinados a ela:

Eu preciso trabalhar e minha forma de trabalhar que é liderança, entendeu? Eu acho que aí está a minha percepção sobre isso. Eu não acho que eu ter pessoas para liderar é o que me faz um líder, porque eu lidero com times que não são meus e isso sempre aconteceu, na verdade eu sempre tive muita admiração por outros times, tipo: “o que que tu achas disso?” “Vamos fazer assim.” “Vamos fazer um projeto conjugado”. Então processos colaborativos, muito troca de experiência e que não querendo ou não tu estás influenciando pessoas e para mim isso é o que é liderança: o impacto que tu geras nas pessoas. (39'35" – 40'12" – 1ª Entrevista).

Em outro momento, na segunda entrevista, Janice novamente falou sobre sua concepção do processo de liderança como influência. Para ela a influência é resultado de um processo de confiança mútua entre o líder e a sua equipe, em um processo de conexão por valores. Primeiramente, Janice reflete sobre como uma visão de influência como exercício de poder não é compatível com as organizações atuais, como ela reflete:

A influência se dá ... É bem desafiador definir, porque antigamente ela se dava pelo poder [...]. Eu acho que isso não tem mais cabimento, não acredito mais nisso. Não adianta, porque até pode influenciar temporariamente, mas eventualmente isso não consegue atingir o público, tu não atinges as massas. Tu influencias um grupo de pessoas e esse grupo de pessoas podem até tentar virar mercado com alguma ideia, com alguma solução, com alguma coisa e sugestão, mas aí vai falhar porque não tem apelo, digamos. É uma influência muito contaminada, tendenciosa, não é? Ela está sendo direcionada. (22'01" – 23'05" – 2ª Entrevista).

Em seguida, a entrevistada reflete sobre o processo de influência como uma conexão por valores, como se percebe deste trecho da entrevista.

Agora, a influência exercida genuinamente, ela tem alguns compromissos de valor por trás. Então eu tenho esse acordo de valor que me amarra a um grupo de pessoas, que confiam em mim por causa dos valores, cultura, aí entram elementos que são bem até humanos, subjetivos, que vêm, no sentido de crenças, experiências de vida. É um monte de elementos que tu nunca vais poder dizer "beleza, eu vou fazer influência sobre esse grupo de pessoas", mas conforme o tempo passa e essas pessoas se conectam por valores. No fundo sempre tem um valor por trás e esse é o potencial da influência e a influência vai acontecer num momento em que tu começa a demonstrar credibilidade. (23'06" – 24'07" – 2ª Entrevista).

Para Janice, a credibilidade não possui uma definição especial, mas trata-se de uma relação construída entre o líder e seus liderados, que permite certos aspectos que gerem esta identificação de que o líder é confiável. Neste sentido, a credibilidade pode decorrer do conhecimento, da experiência, da visão compartilhada pelo líder, das suas crenças, que são compartilhadas com os liderados. Ter credibilidade, destaca a entrevistada, está relacionado a uma coerência entre o que a pessoa diz e o que ela faz e, ela cita como exemplo o fato de que ela não se deixa influenciar por pessoas em que ela não vê credibilidade:

Têm pessoas que às vezes tu falas com ela e assim, ela fala coisas que parecem ser lindas, mas se tu não consegues tornar aquilo em algo efetivo, não há credibilidade. Porque aquilo não é real ou porque aquilo ela tá falando não é expresso pelo comportamento dela, a postura dela não expressa isso, a atitude dela não expressa isso. Não tem coerência, essa é uma outra palavra. A credibilidade às vezes vem da coerência entre a atitude e fala, valores. (26'04" – 26'35" – 2ª Entrevista).

Outro aspecto que afeta a credibilidade de uma pessoa é se ela é preconceituosa, quaisquer que sejam estes preconceitos e se especialmente esta pessoa manifesta seus preconceitos publicamente. Retornarei a este ponto em breve. Antes de avaliar este aspecto, vale destacar o que Janice entende por valores.

Como visto acima, Janice afirma que o processo de liderança como uma conexão por valores. Perguntada sobre quais seriam estes valores, a entrevistada menciona a ética, o respeito

às leis, à dignidade humana e a um ambiente harmônico. Analisando os valores, ela começa sobre uma perspectiva geral, ela percebe como valores básicos, que dizem respeito à comunidade:

Então, tem valores que dizem respeito à comunidade, digamos assim [...] eu estou até olhando por fora, do todo, porque eles dizem respeito à condição humana. Falando até em uma dimensão maior, o respeito à vida, não é? O respeito à criança, à dignidade. Então assim, tudo que afeta isso acho, que são valores básicos. (28'24" – 29'04" – 2ª Entrevista).

Além destes valores básicos, relacionados segundo ela à condição humana, que podem ser considerados como valores pelos quais se conduz a vida em comunidade, e a entrevistada desta também valores pessoais, próprios dela, que dizem respeito às pessoas com quem ela deseja se conectar. Nesta linha, a entrevistada reflete:

E tem valores meus. E aí agora falando em mim, quando tem esse nível de conexão e sobre como que eu deixo uma pessoa me influenciar e sobre como que eu acho que é o que acontece por dentro de um processo de influência minha sobre os outros. É quando há uma correspondência entre valores que, assim, para mim são muito importantes. Ética, também é complicado definir, porque tem gente que diz que uma coisa é ética e não é a mesma coisa, é ética no sentido oposto. Mas eu entendo a ética no sentido de integridade, de respeito às leis, de respeito a um ambiente harmônico. Em uma sociedade que vive em harmonia existe algumas visões de valores, mínimas. (29'37" – 30'24" – 2ª Entrevista).

Janice relaciona sua reflexão entre os valores gerais e individuais que ela valoriza, com a questão da credibilidade. Neste sentido, ela destacou diversas experiências vividas em que foram feitos comentários ou piadas machistas ou homofóbicas. Um destes exemplos, ocorreu em uma reunião, que em certo momento discutiu-se sobre a dificuldade em se contratar pessoas para atuar na área bancária. Alguém afirmou então que pela falta de pessoas competentes é que as instituições teriam que contratar mulheres:

Aquilo ali para mim foi fatal, foi muito...! Eu nunca mais respeitei essa pessoa. Não é nem mais uma questão de influência, esquece influência, poder de influência, nunca mais, óbvio. Mas, assim, eu não consegui mais respeitar aquela pessoa [...]. É claro que eu o respeitava, eu digo assim, civilizadamente, mas o que ele falava para mim, não tinha nenhum valor [...]. Desculpa, nada do que ele me falava mais me importa, não conecto mais com você. Tu estás fora da minha rede, eu não consigo te escutar. O que tu falas para mim, em qualquer âmbito, tem pouco valor (35'25" – 36'31" – 2ª Entrevista).

Janice reforça que é na influência que reside a capacidade de se mobilizar pessoas movidas por um propósito, por um senso de valor comum. “Eu tenho uma visão assim, não tem mais espaço pra pessoas que acreditam em um processo muito hierarquizado, engessado, de:

‘ah eu que mando e você que executa’. Não tem mais este espaço, isto é um desafio, porque tem gerações envolvidas. Essa é a minha visão” (01:44’51” – 01:45’16” – 2ª Entrevista).

Para Janice, uma pessoa não obrigatoriamente necessita ter subordinados hierarquicamente sob seu controle, para ser considerada como líder. Mais ainda, a entrevistada destaca que na sua experiência na OIC Voyager, ela tem percebido claramente como ela é capaz de influenciar, sem ter exatamente uma equipe sob sua coordenação.

Até agora, eu acho que eu sempre agi num modelo mais tradicional, que eram as estruturas que eu estava, que é tipo: a liderança se dá com o time. Então tu vais receber um time, vais tocar um tema estratégico, vais ter pessoas abaixo de ti, aquela estrutura tradicional hierarquizada e agora estou sendo desafiada a trabalhar num modelo sem equipe abaixo de mim, eu percebo que eu tenho alta influência, então fico tranquila, que eu sei que eu continuo líder [...]. Então eu estou trabalhando bem autônoma e eu gosto disto. Isto prova que eventualmente não preciso ter liderança de time para poder exercer a liderança em si e a influência. (26’04” – 26’49” – 3ª Entrevista).

Como Janice destacou em certo momento da primeira entrevista, ela própria hoje se questiona na necessidade de se ter líderes, para se poder falar em liderança. Embora ela reconheça sua formação e perspectiva de uma liderança tradicional, obtida nas suas experiências passadas, ela vislumbra que as organizações do futuro não dependerão diretamente de líderes.

Porque eu sou muito assim, eu traço a minha meta. E é claro que isso é um líder, mas é um líder tradicional, não é mais um líder da atualidade. Aliás, que palavra, não é? Eu já nem acredito mais nela, na força desta palavra. Então já não tem mais tanta força, porque, qual é a questão? É o todo. É o olhar das pessoas. É o olhar sensível. É aceitar o ritmo dos outros. (01:19’58” – 01:20’19” – 1ª Entrevista).

Janice destaca que a liderança está relacionada a uma visão de uma orquestra, em que não obrigatoriamente se necessita de um regente na frente, posição tradicionalmente atribuída ao líder na bastante comum metáfora da liderança como orquestra. Como a entrevistada reflete.

Antes eu entendia que a entrega depende mais de pessoas, depende de um time. Só que hoje em dia eu já não acredito mais que necessita ser o meu time, podem ser vários times, pode ser um conjunto de times e uma coisa quase que despersonalizada, acho legal, acho possível. Ou não, um time específico focado em algumas partes dessa orquestração toda, sei lá. [...] Eu gosto desta visão de orquestra, eu acredito. Só que acho que é muito romântica também, aquela visão em que eu sou o maestro e todo mundo perfeitamente executa. [...]. E eu sou uma coisa assim, não, é uma orquestração, a coisa sai meio fora de ritmo em vários momentos, mas em algum momento aquilo tem um valor, tem uma pegada. (48’11” – 49’04” – 3ª Entrevista).

Assim, Janice concebe ser possível um modelo de liderança em OICs, sem que haja pessoas, chamadas de líderes, que estejam a conduzir este processo e a interação entre diferentes equipes.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os relatos dos entrevistados permitiram a descrição do MM sobre liderança de cada um. Com base nestas informações, neste capítulo buscarei apresentar os modelos mentais dos líderes entrevistados e analisar os resultados obtidos e em que medida eles contribuem para compreender como líderes de OICs concebem a liderança a partir de seus modelos mentais.

Mas antes de ingressar na apresentação dos modelos mentais dos entrevistados, discutirei na seção 5.1 brevemente sobre o processo de descrição de modelos mentais, retornando à literatura revisada, para então prosseguir com a análise ao longo da seção 5.2.

5.1 DESCREVENDO OS MODELOS MENTAIS

O processo de descrição de um modelo mental envolve a sua elicitación, *i.e.* o ato de capturar e extrair o MM de um indivíduo. A elicitación é o primeiro momento da pesquisa sobre um determinado MM de uma pessoa, para que então o pesquisador possa mensurá-lo ou analisar os resultados que foram obtidos (Grenier & Dudzinska-Przesmitzki, 2015).

Um dos desafios ao se investigar MM é distinguir o MM de outros constructos psicológicos, em especial da percepção. Uma percepção pode ser compreendida como o processo ou o estado de se tornar consciente de algo e de interpretá-lo, enquanto o modelo mental está relacionado a um conjunto de percepções passadas, colhidas de múltiplas experiências, que são conectadas por um tema em comum ou característica (Grenier & Dudzinska-Przesmitzki, 2015; Broski & Dunn, 2020).

É a partir do conjunto de percepções passadas, que o indivíduo é capaz de formar as estruturas organizadas de conhecimento que o permitem a compreender e formar expectativas sobre o funcionamento de um sistema, de acordo com a definição proposta por Marks *et al.* (2000).

Conforme destacam Grenier e Dudzinska-Przesmitzki (2015) ao longo do curso da vida o conjunto de conhecimentos e de percepções que formam os MM são usados para a criação de percepções imediatas, de forma que se pode verificar um movimento de contínuo ciclo de retroalimentação, pelo qual as percepções formam modelos mentais, que por sua vez são formadores de novas percepções.

Existem diversos métodos para elicitar e representar modelos mentais, os quais podem ser divididos entre abordagens verbais, gráficas e um misto de ambas, que formam as chamadas

abordagens híbridas (Langan-Fox, Code, & Langfield-Smith, 2000; Grenier & Dudzinska-Przesmitzki, 2015).

Os métodos verbais são baseados principalmente no uso de entrevistas ou de estudos de caso e se caracterizam justamente por se basearem no estímulo à verbalização do informante, considerando a fala como uma parte intrínseca do pensamento. Aqui o pesquisador procura captar o processo cognitivo manifesto pela fala, para assim identificar as conexões e relações que os participantes criam sobre os constructos (Olson & Biolsi, 1991; Redding & Cannon, 1992; Langan-Fox, Code & Langfield-Smith, 2000; Grenier & Dudzinska-Przesmitzki, 2015).

Os métodos verbais são apontados por alguns autores como a melhor forma de eliciar MM, por encorajar a livre expressão e elaboração dos tópicos pelos entrevistados. Desta forma, os entrevistados podem expressar seu pensamento individual, permitindo ao pesquisador alterar a forma de apresentação das perguntas e a sua ordem, para seguir as respostas e histórias contadas pelos entrevistados. Além disso, os entrevistados podem livremente trazer informações e impressões relevantes à pesquisa, sem depender da condução do pesquisador (Grenier & Dudzinska-Przesmitzki, 2015; Hysong et al., 2005). Não bastasse isso, a relação de confiança entre pesquisador e informante pode permitir que este último revele uma versão menos censurada ou menos racionalizada do seu modelo mental (Hjortsø, Christensen, & Tarp, 2005).

Por outro lado, a literatura aponta como pontos críticos ao uso das entrevistas o fato delas se basearem consideravelmente na interpretação do pesquisador sobre as respostas dos entrevistados, assim como na dificuldade em utilizar das entrevistas para capturar estruturas complexas de organização do conhecimento, por ela captar exclusivamente informações que possam ser expressas verbalmente e destaca-se, por fim, o risco de uma distorção retrospectiva do entrevistado, quando analisa os eventos relatados ao pesquisador (Redding & Cannon, 1992, Langan-Fox et al., 2000; Grenier & Dudzinska-Przesmitzki, 2015; Broski & Dunn, 2020).

Outra forma de elicitação dos MM envolve o uso de informação gráfica ou pictorial. As técnicas de elicitação gráfica procuram assim representar um domínio de conhecimento usando padrões de conceitos interconectados e de arcos, que indicam as ligações conceituais que o indivíduo percebe entre os conceitos de seu mapa. (Freeman & Jessup, 2004; Langan-Fox et al., 2000; Grenier & Dudzinska-Przesmitzki, 2015).

A elicitação gráfica pode ser tanto gerada pelo próprio sujeito da pesquisa, que é instado a desenhar ou criar o seu próprio modelo mental, sem a ajuda de programas de computador, quanto pode ser gerada por computador, a partir de *softwares* de geração da uma imagem do

modelo mental a partir da similaridade ou relação entre conceitos apresentados pelo entrevistado (Langan-Fox *et al.*, 2000; Grenier & Dudzinska-Przesmitzki, 2015).

A elicitación gráfica frequentemente recorre à técnica de mapeamento causal, como mecanismo para tanto elicitar, quanto para comparar os mapas causais formados (Freeman & Jessup, 2004; Hodgkinson, Maule, & Brown, 2004; Marcózký & Goldberg, 1995).

Os defensores da representação gráfica argumentam que seus pontos fortes estão relacionados à sua fundamentação na psicologia cognitiva, bem como na possibilidade de capturar melhor a complexidade das relações entre os conceitos expressados e ideias, do que a representação verbal, que tenderia mais à linearidade. Por outro lado, os mecanismos de representação gráfica tendem a formar um circuito fechado, enfatizando múltiplas conexões entre as mesmas categorias (Freeman & Jessup, 2004; Grenier & Dudzinska-Przesmitzki, 2015).

Destaca-se que uma grande parte das pesquisas sobre MM e liderança, especialmente entre aquelas focadas nos modelos mentais dos líderes fizeram uso de métodos gráficos como a estratégia de elicitación dos modelos mentais (Marcy & Mumford, 2010; Combe & Carrington, 2015; Partlow *et al.*, 2015; Carrington, Combe, & Mumford, 2019).

O último conjunto de técnicas de elicitación de modelos mentais envolvem as abordagens híbridas, que procuram agregar estratégias verbais e gráficas, como forma de obter uma representação mais completa do MM que o pesquisador procura elicitar, colhendo as vantagens de ambas as técnicas e reduzindo as suas desvantagens também (Grenier & Dudzinska-Przesmitzki, 2015). Langan-Fox *et al.* (2000), na mesma linha, apontam a combinação entre diferentes técnicas de elicitación como um caminho para superar os limites de cada técnica considerada individualmente.

Embora as técnicas híbridas possam envolver a elaboração de estudos baseados em métodos mistos (Broski & Dunn, 2020), isto não é um imperativo. Nesta pesquisa procurei elicitar os MM dos entrevistados com a aplicação de uma técnica híbrida, inspirada, mas não restrita, às propostas de Langan-Fox *et al.* (2000) e de Grenier e Dudzinska-Przesmitzki (2015).

Neste sentido, a coleta do relato dos entrevistados, conforme apresentada na seção 4, serviu de base para a elaboração de um mapa conceitual que procura representar o modelo mental sobre liderança dos entrevistados, o que representa adoção de uma estratégia gráfica ao lado da coleta verbal de informações dos entrevistados.

Ainda que haja o recurso à representação gráfica, como um estudo narrativo me baseio mais no relato dos entrevistados, que é a base que tornou possível a representação dos MM dos entrevistados.

Destaco que as críticas às técnicas verbais não são aplicáveis à maneira como este estudo foi estruturado. As críticas às técnicas verbais consideram geralmente técnicas de entrevista qualitativa tradicionais, a partir de questões abertas ou fechadas, em interações pontuais entre o informante e o pesquisador. Ao optar pelo método da pesquisa narrativa, procurei evitar estas limitações, tendo em vista a busca por elicitare o MM sobre a liderança dos entrevistados a partir do relato das suas histórias de vida, não apenas a partir de um conjunto de perguntas abertas ou fechadas (Langan-Fox *et al.*, 2000; Grenier & Dudzinska-Przesmitzki, 2015).

Embora o processo interpretativo ainda seja baseado no entrevistador, a interação com os entrevistados por mais de uma oportunidade permitiu tanto a criação de um *rapport* suficiente para que os entrevistados fossem abertos para relatar suas histórias pessoais, quanto permitiu à pesquisadora averiguar eventuais conclusões parciais a partir do próprio relato nas entrevistas seguintes.

Além disso, como destacam Riesmann (2008) e Squire *et al.* (2014), a entrevista narrativa não se baseia apenas na análise temática *do que* o entrevistado relatou, mas também da análise estrutural de *como* o entrevistado disse o que disse. Dessa forma, em uma entrevista narrativa não apenas as palavras, mas também as reações, intenções e emoções manifestas são mecanismos que permitem a coleta das informações e são base para as interpretações a serem conduzidas na pesquisa.

Quanto ao risco de uma distorção retrospectiva, o fato de que as entrevistas foram realizadas com um intervalo entre si permitiu evitar esta restrição, tendo em vista que por vezes os relatos dos entrevistados foram recontados, de formas distintas, em ordens distintas e muitas vezes de maneira complementar ao longo das entrevistas. Além disso, novamente tive a oportunidade de aferir eventuais declarações dos entrevistados de uma entrevista anterior na seguinte, como forma de separar aquilo que pode ser um entendimento momentâneo ou uma recontagem da história de vida, daquilo que manifesta aspectos do modelo mental sobre liderança do entrevistado.

O trecho de uma das entrevistas realizadas com Picard pode servir como um bom exemplo de como as entrevistas serviram para elicitare o modelo mental dos entrevistados. Em um momento da entrevista Picard quis descrever algumas ações que ele implementou para bem acolher os seus desenvolvedores. Neste momento da terceira entrevista o entrevistado disse:

Eu criei uma *persona*, um conceito meu do que é um programador. Um programador é um cara que não gosta muito de falar com as pessoas porque ninguém escolhe ficar 8 horas por dia olhando no computador se gostar de gente, o programador é um cara que normalmente é extremamente racional e lógico. E o programador é isso, isso e aquilo. E as pessoas são diferentes, não existe O Programador. É um conceito que está na minha mente (Picard: 55'59" – 56'23" – 3ª Entrevista).

Este exemplo, certamente, tem suas limitações em comparação ao que executei nesta pesquisa, tendo em vista que foi um relato pontual da entrevista utilizado pelo entrevistado para caracterizar as ações que ele havia implementado para beneficiar seus liderados desenvolvedores. O esforço em elicitare o MM de liderança dos entrevistados envolveu uma análise mais ampla dos relatos das entrevistas, tendo em vista que os entrevistados não foram capazes de apresentar o seu modelo mental de uma maneira tão estruturada, o que é mais do que esperado de qualquer pessoa que se defrontasse com perguntas sobre como elas vêm a liderança.

Confiar na resposta do entrevistado sobre como eles definem a liderança é correr o risco de confundir percepção com modelo mental, ainda que a forma como o entrevistado apresenta a sua definição sobre a liderança e como ele conecta esta definição com o relato da sua história de vida e também com a forma como ele pratica a liderança no seu dia a dia permite identificar a estrutura por trás, que é o modelo mental sobre a liderança deste entrevistado.

Com relação à forma de representação gráfica que será apresentada na próxima seção, no lugar de um mapeamento conceitual baseado no emprego de métodos quantitativos ou estatísticos de análise (Hodgkinson, Maule, & Brown, 2004; Marcózký & Goldberg, 1995), o desenho do mapa foi elaborado a partir da análise e da história contada pelos entrevistados ao longo das entrevistas, como um recurso para clarificar a forma como o entrevistado estrutura seu MM sobre a liderança.

Além do mapa conceitual, também me utilizarei de metáforas, colhidas a partir do relato dos entrevistados, que permitem uma outra forma de compreender a perspectiva dos entrevistados sobre a liderança. Como já representado ao longo do capítulo 4, os entrevistados apresentaram em seus relatos metáforas ou imagens que servem de um mecanismo para compreender como eles entendem a liderança.

Destaca-se que outras pesquisas sobre modelos mentais e liderança já recorreram às metáforas ou imagens da liderança, como mecanismos para contribuir na explicitação dos modelos mentais (Cairns-Lee, 2015). Conforme destaca Morgan (1986), as metáforas são um

modo de pensar e um modo de ver que abrange a forma como as pessoas são capazes de ver o mundo. No mesmo sentido, Tsoukas (1991) destaca que as metáforas não apenas descrevem uma realidade, elas ajudam a constituir a realidade e a prescrever como ela deveria ser vista e avaliada. Desta forma, as metáforas são mecanismos auxiliares para representar conceitos abstratos e complexos (Morgan, 1986; Oswick & Jones, 2006; Alvesson & Spicer, 2011).

Como destaca Cairns-Lee (2015), as pesquisas sobre as metáforas da liderança tendem a comparar os líderes a certos modelos pré-existentes ou definidos pelo pesquisador, este é o caso da obra organizada por Alvesson e Spicer (2011), por exemplo. Na linha de Cairns-Lee procurei apresentar as metáforas utilizadas pelos próprios entrevistados e que ajudam a representar a forma como eles concebem a liderança.

A seguir, apresentarei os modelos mentais elicitados dos entrevistados, bem como as metáforas que permitem representar de maneira complementar estes modelos mentais.

5.2 MODELOS MENTAIS DOS ENTREVISTADOS

Nesta seção apresentarei os modelos mentais elicitados dos entrevistados, bem como os analisarei considerando os achados desta pesquisa, assim como dialogando com a literatura sobre MM e liderança.

5.2.1 Picard

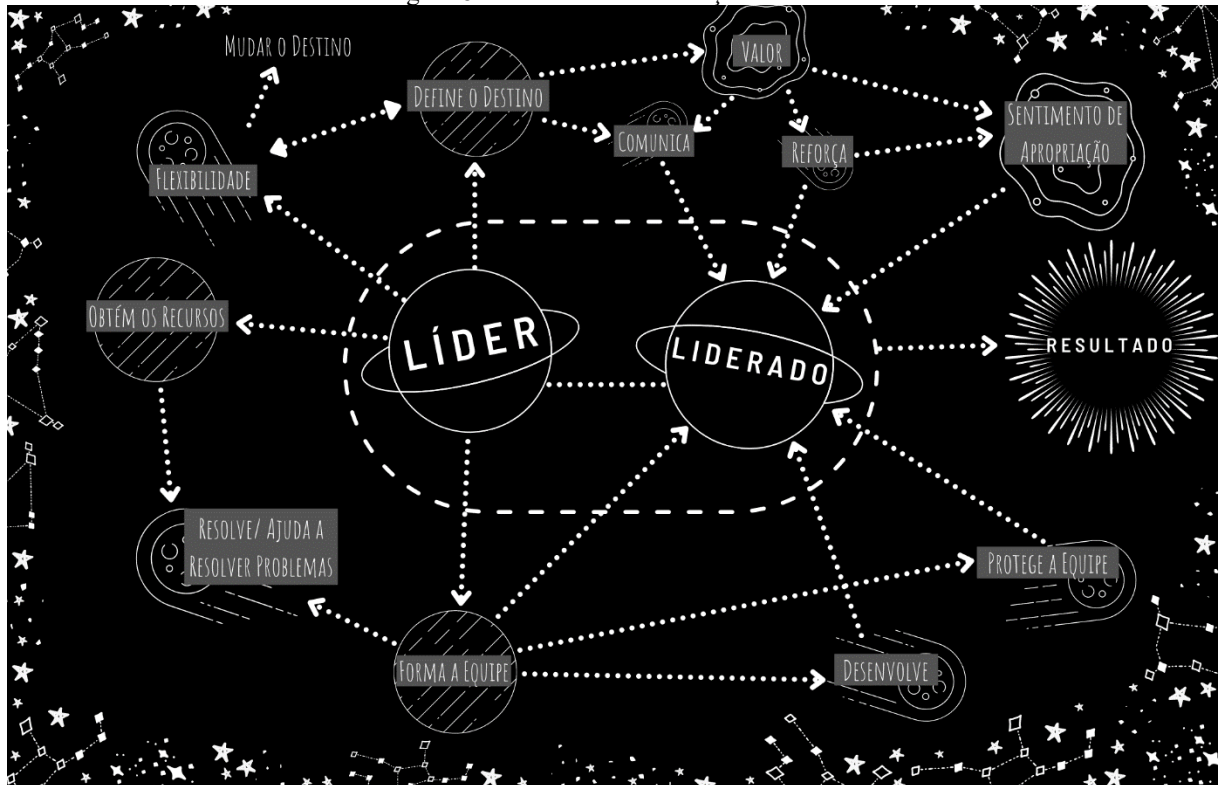
Após analisar as entrevistas de Picard, de acordo com os procedimentos descritos na seção anterior, o modelo mental sobre a liderança do entrevistado está representado na figura 8 abaixo.

Como visto na seção 4.1, Picard entende que o principal papel do líder é estabelecer o que ele chamou de “destino” e comunicar este destino aos seus liderados. Mais ainda, para o entrevistado a ausência de um consenso entre o destino desejado pela organização e as expectativas dos liderados vai conduzir a um cenário de erro. Assim, o líder comunica a visão aos seus liderados, o que pode ser feito tanto de uma maneira inclusiva, quando de uma forma impositiva.

Além de estabelecer a visão, o líder também facilita o trabalho de seus liderados, provendo os recursos materiais e humanos, que são necessários para o sucesso do projeto. É aqui que se insere a metáfora do líder como uma pessoa que organiza uma expedição à floresta

e procura minimizar os perigos ou dificuldades da equipe, ao longo do trajeto. Dentro desta perspectiva ainda, o entrevistado destacou a importância de que o líder de OIC possa montar a sua própria equipe, tendo em vista que o desenvolvimento de *software* traz o desafio de conduzir diversos trabalhadores do conhecimento (Alvesson, 2004), muitos dos quais sentem-se como gênios ou pessoas únicas.

Figura 8 – MM sobre a liderança de Picard



Fonte: A autora (2021).

O MM do entrevistado concebe a liderança como um processo horizontal (Ensley *et al.*, 2006; Pearce *et al.*, 2008; Crevani *et al.*, 2010; Gronn, 2009), baseado nas interações da equipe. Assim, o líder é uma peça importante, mas não é o responsável pela condução da equipe em todos os momentos. O protagonismo maior do líder ocorre mais na fase inicial, com o estabelecimento do destino e a construção da equipe e obtenção dos recursos fundamentais.

É por este motivo que Picard defende a importância do líder ser capaz de construir sua equipe. Uma equipe bem construída depende pouco do líder para executar as tarefas necessárias ao alcance da visão, bem como depende menos de um líder para resolver conflitos internos ou para solucionar problemas na relação com o cliente, conforme disse o entrevistado “Porque uma

vez que você montou uma boa equipe o resto das coisas flui naturalmente” (11’59 – 12’01” – 2ª Entrevista).

Sobre este ponto, vale destacar que para o entrevistado a raiz das dificuldades no processo de condução de uma equipe está atrelada à sua má formação, ou seja, à contratação ou indicação de pessoas que não trabalham bem umas com as outras, o que faz com que o líder necessariamente tenha que intervir mais no processo de condução das atividades, do que ele normalmente deveria fazer.

Outro aspecto relevante é que para o entrevistado é muito difícil que uma equipe possa alcançar a visão do líder, se ela não foi formada pelo líder. Isto quer dizer, se o líder assumir uma equipe de terceiros ou tiver seus membros indicados por outras pessoas da organização. Como refletiu o entrevistado:

Porque parece uma coisa meio óbvia, mas tem várias vezes na indústria de *software* que você é contratado, por exemplo, para gerir uma equipe, e a equipe já está montada, entende? Ou então você está dentro da empresa, já trabalhando há muito tempo e alguém fala: “olha, tal liderança foi embora, você quer assumir o lugar dele e tal?” Esse tipo de situação, na minha opinião é uma situação muito difícil de lidar assim, muito difícil (10’12 – 10’31” – 2ª Entrevista).

O entrevistado reforçou em diversos momentos que ele entende como um aspecto importante que a equipe de desenvolvimento tenha condições de definir ou ao menos fazer as sugestões que entender essenciais do ponto de vista técnico, para que o projeto possa ser executado. Estas não são decisões que um líder deve tomar por conta própria, sob pena de ou atrasar o projeto ou inviabilizá-lo.

Garantidos os recursos pessoais e materiais/técnicos da equipe, Picard entende que o papel do líder é acompanhar os liderados e remover eventuais obstáculos ao sucesso do projeto conduzido pelo grupo, inclusive podendo revisar o destino, se isto parecer importante ou necessário ao sucesso do projeto. Se o líder não for capaz de fazer isto, Picard entende que é melhor que ele ao menos não atrapalhe o trabalho do grupo.

Neste sentido, o entrevistado se opõe a uma percepção bastante regular em organizações de OIC, de que um verdadeiro líder tecnológico, ou mesmo de que um bom desenvolvedor é uma pessoa genial e que por ser genial ela é arrogante ou pouco disposta a interagir com outras pessoas. Como o entrevistado reflete:

Na computação ainda existe uma “viagem”, uma loucura de que o bom programador é genial e que por isso ele é um “mala sem alça”, e ele não sabe falar com as pessoas e ele é, sabe, intratável. E isso é uma lenda cara, uma lenda. Eu trabalho na área há muito tempo, há muito tempo e existem sim

peessoas que são intratáveis, que são ignorantes e que às vezes são bons programadores, mas existem também pessoas que são intratáveis, só porque são intratáveis, são só idiotas, entendeu? Talvez todo gênio seja louco, mas nem todo louco é gênio, entendeu? E tem também o contrário, cara, tem caras que são programadores assim, os melhores programadores que eu conheci na minha vida até hoje, programadores realmente geniais e que são pessoas do bem, cara, pessoas humildes, gentis, educadas, entendeu? Então esse negócio de que o “cara” para ser um baita programador, tem que ser um imbecil, um ignorante, está totalmente errado, o pessoal viaja! Mas existe isso na nossa área. (12’18” – 13’14” – 2ª Entrevista).

Como visto na seção 4.1, Picard não concebe a possibilidade de que um líder de OIC seja um “reizinho”, para usar suas palavras. Isto quer dizer que o líder não pode ser apenas uma pessoa que ganha mais que os demais, faz menos do que eles e ainda colhe todos os louros pelos sucessos da equipe (atribuindo a ela, possivelmente os insucessos). O líder se coloca à frente da equipe, se prontifica para defender a sua equipe e os recursos que ela necessita receber.

Uma outra tarefa atribuída ao líder, de acordo com o entrevistado é imbuir um sentimento de apropriação aos membros da equipe, para que eles se percebam como cocriadores, coproprietários do projeto que está em execução. Nesta linha, o líder reforça o valor do destino definido e trilhado pela equipe e os impactos positivos que podem ser produzidos.

Por fim, Picard concebe como papel do líder também promover o desenvolvimento dos seus liderados, a partir de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) que é acompanhado também pelo líder.

Um outro aspecto relevante na composição do modelo mental sobre liderança do entrevistado é sua perspectiva de que os líderes necessitam ser flexíveis, bem como precisam promover esta característica em seus liderados, até para que a liderança possa ser mais compartilhada ao grupo. A flexibilidade está relacionada ao fato de que o ambiente se modifica constantemente e isto demanda por vezes o replanejamento, a revisão de objetivos e até mesmo a modificação da visão ou “destino” da equipe. Como completa o entrevistado: “eu acho que essa falta de flexibilidade pode tornar um líder... pode levar o líder ao fracasso, principalmente na minha área” (28’05” – 28’11” – 3ª Entrevista).

É importante destacar que da análise das entrevistas fica claro que o entrevistado modificou consideravelmente seu modelo mental sobre a liderança ao longo da sua trajetória. Antes dessa mudança, o entrevistado explicita um MM sobre a liderança muito baseado em uma visão do líder como um herói, que continuamente “salva” os seus liderados, mesmo

arrogando para si todas as funções do projeto, de maneira similar como os heróis da ficção fazem com relação às pessoas.

Ao mudar sua perspectiva pessoal sobre a vida e sobre o trabalho nas organizações, o entrevistado modifica o seu modelo mental, para que o líder se coloque como a pessoa que tem a visão do destino e comunica esta visão aos liderados, habilita eles para que todos busquem realizar a visão e auxilia a evitar ou resolver desafios que surjam ao longo da caminhada. Nesta nova perspectiva, todos trilham o caminho conjuntamente, mesmo que o líder possa em algumas situações se colocar à frente dos demais.

Quanto à metáfora da liderança que representa o modelo mental do entrevistado, esta é a de uma equipe de expedição, que parte em uma jornada desafiadora, que pode ser por exemplo uma floresta. Dentro da metáfora o líder é a pessoa responsável por planejar a expedição é ele que necessita possuir ou obter o conhecimento sobre a floresta, sobre quais são os equipamentos que a equipe necessita levar para sobreviver e também sobre qual destino se pretende alcançar.

Figura 9 - Liderança como uma expedição



Fonte: A autora (2021).

Se necessário for, o líder poderá replanear o local da expedição, tanto antes do seu início, quanto durante a viagem. Como o entrevistado destacou, é possível que antes da viagem o líder ou a equipe ou ambos decidam seguir para um outro lugar. As pessoas poderiam pensar

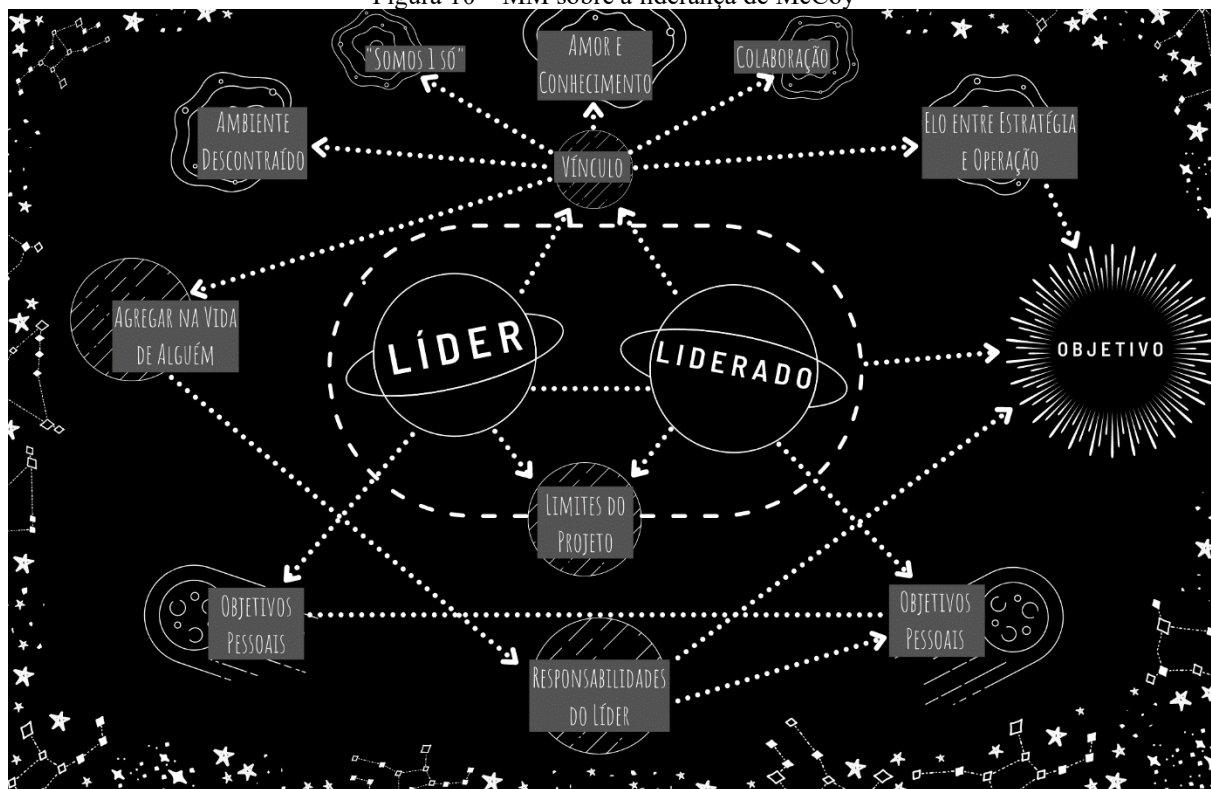
que neste caso não foi alcançado o que havia sido planejado, mas, completa o entrevistado, o objetivo foi alcançado: “sim, eu fiz uma viagem. Eu só não fui para este destino, eu fui para outro, entendeu?” (38’55” – 38’59” – 1ª Entrevista).

Se a trilha é pouco acessível e necessita ser aberta à facção, o líder é a pessoa disposta a se colocar à frente e abrir os caminhos, para que o grupo possa trilhar a viagem em segurança, sendo que o objeto final da condução do líder é permitir que todos possam alcançar o fim da trilha em segurança e de maneira satisfatória.

5.2.2 McCoy

A figura 10 representa o modelo mental sobre a liderança de McCoy. Como se verifica na representação do MM do entrevistado, o vínculo entre líder e liderado é um aspecto que recebe bastante ênfase.

Figura 10 – MM sobre a liderança de McCoy



Fonte: A autora (2021).

O fato de McCoy se ver como uma pessoa que se preocupa em estabelecer o vínculo com os liderados inclusive está relacionado à percepção sobre como ele se tornou líder em

organizações tecnológicas, basicamente por se preocupar com o bem-estar, com as necessidades e com os desafios dos seus colegas de trabalho, coisa que seus superiores não faziam, dando mais ênfase à execução das tarefas, isto foi conduzindo o entrevistado à uma posição de referência perante seus colegas.

Conectado a este vínculo com seus liderados estão diversos aspectos apresentados pelo entrevistado ao longo das entrevistas, como a perspectiva de criar um ambiente descontraído e colaborativo, em que o líder e os liderados possam definir conjuntamente como as tarefas necessárias serão executadas e também como a equipe pode conviver bem, tendo em vista que o ambiente de trabalho é o lugar onde líder e liderados passam a maior parte do seu tempo juntos.

Aqui também se faz presente a perspectiva do entrevistado, de que sua missão como pessoa, mais do que como líder é poder levar amor e conhecimento às suas pessoas de relação. Nesta linha, o entrevistado favorece um ambiente de colaboração e de troca de experiências, procurando assim integrar toda equipe nesta mesma perspectiva.

Outro aspecto a ser destacado, relacionado a esta buscar por agregar algo de positivo na vida dos liderados, o entrevistado concebe que a liderança está relacionada não apenas ao alcance dos objetivos do grupo, os quais, aliás, para ele provêm do direcionamento da organização, ponto que retornarei logo em seguida.

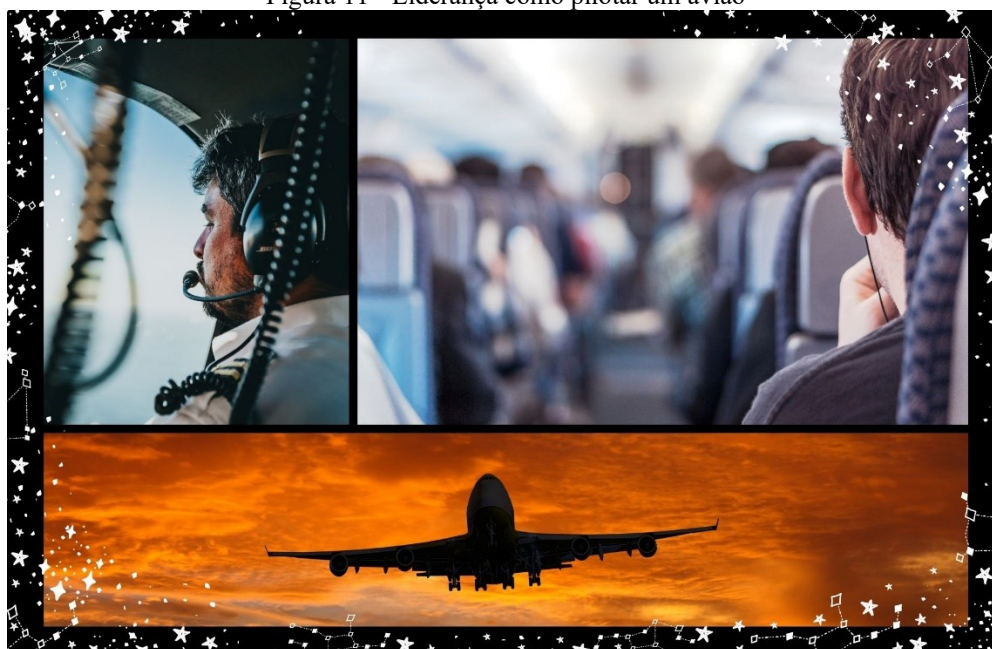
Para o entrevistado, líder e liderados têm objetivos pessoais, que somente podem ser alcançados a partir do trabalho em grupo. Assim, uma das grandes responsabilidades do líder é cuidar para que os objetivos pessoais dos seus liderados sejam satisfeitos, tanto quanto os seus objetivos pessoais. Isto, no entanto, é o pano de fundo da liderança, não é a tônica do dia a dia, como se percebe na analogia da liderança como uma frota que trabalha para pilotar um avião.

Como destacado logo acima, para o entrevistado o líder é o elo entre estratégia e operação, ou seja, ele faz a conexão entre os objetivos organizacionais e a possibilidade de alcançar estes objetivos a partir do trabalho em equipe. Por este motivo, o entrevistado não concebe que o líder é quem define este objetivo, ele sabe qual é o norte, ele também conhece das expectativas e objetivos pessoais dele próprio e de seus liderados e conjuntamente com eles traça o plano para tornar este objetivo em realidade.

Durante a execução do plano, o líder assume a função de cuidar do que o entrevistado chamou de *guardrails*, ou seja, os limites do projeto, procurando permitir que os seus liderados permaneçam focados nas entregas coletivamente definidas e que eles estejam munidos dos recursos necessários para tanto.

Como já mencionado na seção 4.2, a metáfora que representa a liderança para o entrevistado é a de um avião comercial em uso. O líder é o piloto do avião, enquanto os liderados são os demais membros da equipe de bordo e todos têm por objetivo a realização de uma viagem segura a todos passageiros. Como acontece na aviação comercial, não é o piloto, o líder, quem define o trajeto, este trajeto é apresentado pela organização, enquanto o piloto assume a responsabilidade de cumprir a rota estabelecida.

Figura 11 - Liderança como pilotar um avião



Fonte: A autora (2021).

O entrevistado destaca nesta metáfora que o piloto possui uma grande responsabilidade, consideradas todas as vidas que estão sob os seus cuidados, não só da sua equipe, da tripulação de bordo, mas de todos demais passageiros. O piloto, na execução da sua profissão, não pode, no entanto, pensar primeiramente nas vidas que estão envolvidas, na sua responsabilidade para com elas. Ele deve se dedicar a pilotar bem, a monitorar todos os sinais dos equipamentos de aviação, a cuidar do trabalho da tributação e manter o contato com a torre de comando. Como reflete o entrevistado:

Eu comparo a gente como os pilotos de aviação comercial [...]. Olha só, pensa na responsabilidade que está nas mãos do piloto e do copiloto de uma aeronave comercial lotada. Se este “camaradinho” pensar na responsabilidade por cada uma daquelas vidas. Este “cara” não vai decolar este avião, ele não “merece” esta responsabilidade em cima dele. Então como ele faz? Ele não pensa nisto, não pensa nas vidas, ele pensa que ele é capaz de fazer que ele está ali para fazer, porque ele estudou muito para fazer aquilo, ele já fez muitas vezes. Que

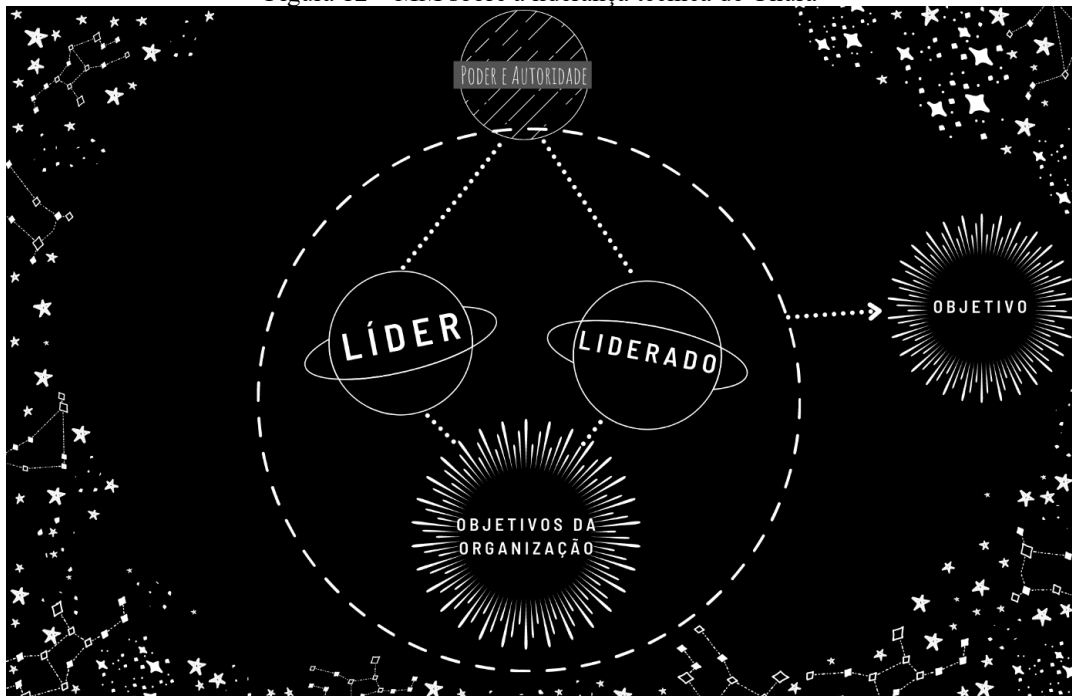
é o que? Decolar, voar e aterrizar. Se ele decolar, voar e aterrizar bem, todas as vidas estarão garantidas. Então façam o trabalho de vocês da melhor maneira que vocês sabem, busquem sempre se capacitarem, porque se fizerem isto, tudo funcionará bem. (15'50" – 16'48" – 1ª Entrevista).

Como o entrevistado reflete, se o piloto só pensar nas vidas que estão em jogo, ele talvez nem decole do aeroporto, desta forma, ele deve manter seu foco na conclusão da viagem, no sucesso do projeto do líder, pois a partir dele torna-se possível entregar este objetivo subjacente, de garantia da segurança dos passageiros, na metáfora, que podemos traduzir em termos da realização dos objetivos pessoais dos liderados, voltando ao contexto da liderança.

5.2.3 Uhura

As figuras 12 e 13 representam o modelo mental da entrevistada Uhura, que parte da distinção de duas formas pelas quais a relação de liderança pode ser estabelecida, em uma a ênfase está na execução das tarefas de forma técnica, tratando-se da relação entre líder e liderado sob a perspectiva institucional e atrelada à entrega dos resultados esperados pela organização. O MM da liderança técnica está representado na figura 12.

Figura 12 – MM sobre a liderança técnica de Uhura

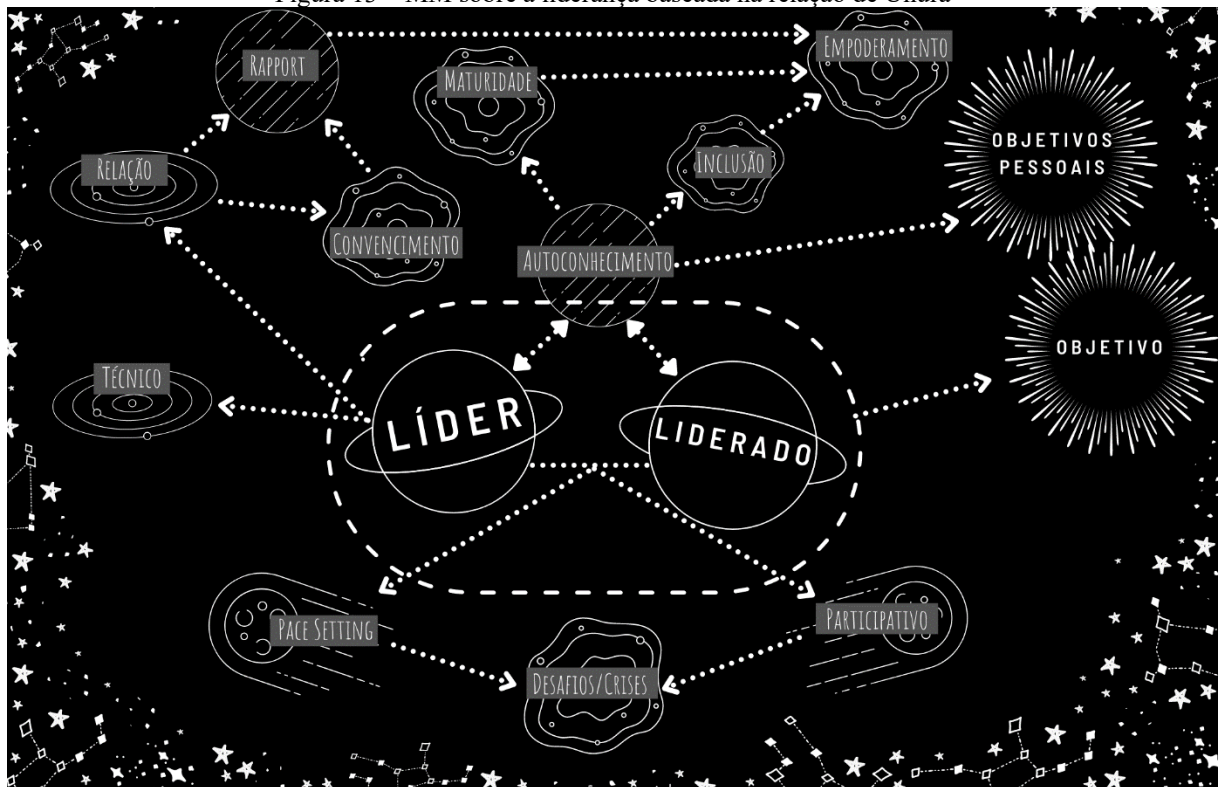


Fonte: A autora (2021).

Como a entrevistada destaca, para ela não há nada de errado em estabelecer uma liderança com uma estrutura mais técnica, menos baseada nas relações interpessoais de líder e liderado. No entanto, este modelo de liderança funciona até um certo nível organizacional. A partir de então, somente a liderança baseada na relação é capaz de ultrapassar os limites e por este motivo, para o MM sobre liderança da entrevistada a liderança baseada na influência abre um nível de conexões não existente no modelo técnico.

A liderança baseada na relação envolve uma maior proximidade entre o líder e os liderados, a partir da criação de um *rapport* entre eles, que ultrapassa os limites da relação institucional entre um superior e seu subordinado. Este processo é possível a partir da aproximação do líder dos seus liderados e uma abertura à relação é um ponto de partida. Conforme a entrevistada percebeu ao longo de sua vida, as pessoas mais influentes não eram as que demonstravam possuir mais poder, mas aquelas que tratavam com respeito e consideração aos demais. O MM sobre a liderança baseada na relação está representado na figura 13.

Figura 13 – MM sobre a liderança baseada na relação de Uhura



Fonte: A autora (2021).

Este processo de *rapport* permite ao líder convencer ou influenciar os liderados para se dedicarem aos objetivos do grupo e da organização e a partir daí é que na relação de liderança

ocorre o alinhamento e definição da forma como as atividades serão executadas, o que pode seguir tanto um modelo mais *pace setting*, com o líder protagonizando a definição do que será feito e como, quanto em um modelo mais participativo, com a inclusão dos liderados neste processo.

Como a entrevistada mencionou, em sua percepção o modelo mais adequado atualmente é a liderança participativa, mas a depender da maturidade do grupo ou em um contexto de crise, a liderança *pace setting* se mostra mais adequada. De qualquer forma, se o líder não possuir o respeito dos seus liderados, ele não será capaz de mobilizá-los, para executar as atividades que são necessárias para solucionar uma situação de desafio ou de crise.

O processo de amadurecimento do líder, do liderado e da relação entre ambos perpassa para a entrevistada um processo de autoconhecimento, que pode e deve ser promovido pelo líder ou pela organização, mas que não deixa de ser também uma jornada de desenvolvimento individual. O autoconhecimento dos membros da equipe permite que a relação se amadureçam, possibilita que o líder promova o empoderamento dos seus liderados, bem como permite uma maior inclusão.

Além disso, o autoconhecimento está relacionado também à possibilidade que tanto líder, quanto liderado tenham maior consciência de quais são os seus objetivos pessoais e de que maneira a convivência no grupo e na organização contribuem para o alcance destes objetivos pessoais, além dos objetivos macro do grupo ou da organização.

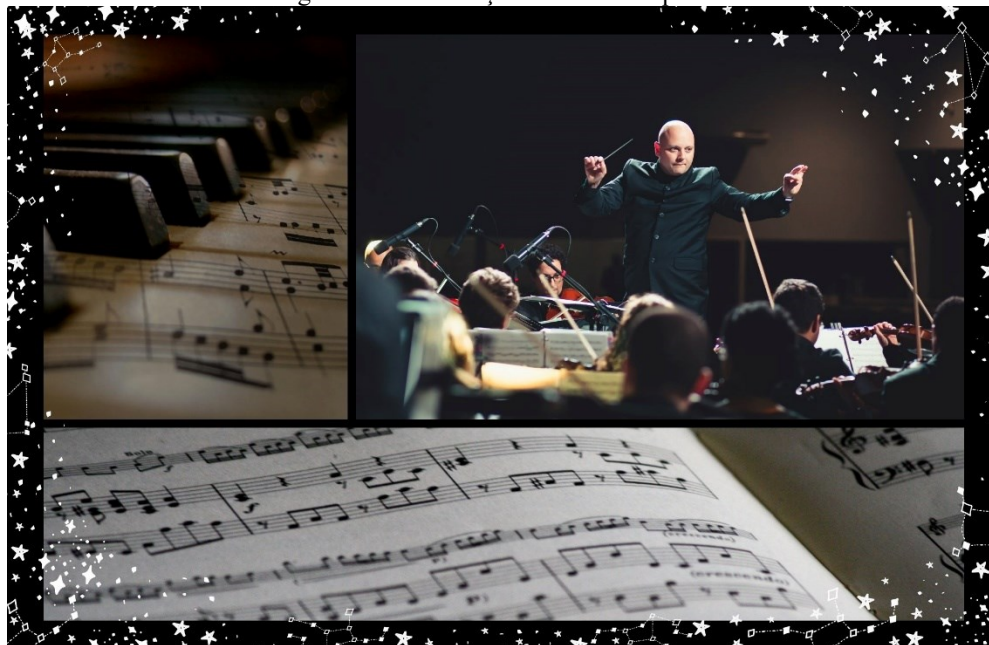
A importância do autoconhecimento se conecta à metáfora de Uhura, que representa a liderança como uma orquestra, uma metáfora bastante recorrente para se representar a liderança, mas que é representada de maneira um pouco distinta do usual.

A tradicional metáfora do líder como o regente da orquestra, que conduz a todos os liderados para que ambos estejam na mesma sinfonia, metáfora é criticada pelo fato de, em uma orquestra, o maestro necessitar conhecer ao menos um instrumento de cada uma das cinco classes (sopro, cordas, metal, teclas e percussão) para poder ser reconhecido como tal, ele executa a peça que foi composta por uma outra pessoa, o compositor ou que foi adaptada para a orquestra por um arranjador, bem como os membros da orquestra são individualmente pessoas que estudaram muito de teoria musical e de seus instrumentos (Mintzberg, 2010).

Uhura em parte se alinha e afirma concordar com a visão convencional da metáfora, ao conceber que o líder é sim o maestro condutor da orquestra, mas por outro lado ela reconhece que a liderança não ocorre apenas no momento do espetáculo. A *performance* em público é vista pela entrevista apenas como o que as outras pessoas vêem, enquanto o trabalho da

orquestra ultrapassa o dia do concerto, envolve ensaios, envolve a decisão sobre qual peça será executada e sobre como adaptar a peça ao grupo dos músicos.

Figura 14 - Liderança como uma orquestra



Fonte: A autora (2021).

Seguindo com a metáfora, o líder como regente da orquestra pode intervir mais na relação com seus liderados, aplicando o que a entrevistada chamou de uma liderança *pace setting*, tanto quanto pode dar mais espaço para que a orquestra execute a melodia, sem depender da condução do regente.

A metáfora da orquestra pode representar também os dois modelos mentais sobre a liderança apresentados por Uhura. Tanto uma liderança técnica, quanto uma liderança baseada nas relações podem ser manifestas pelo grupo, enquanto uma orquestra.

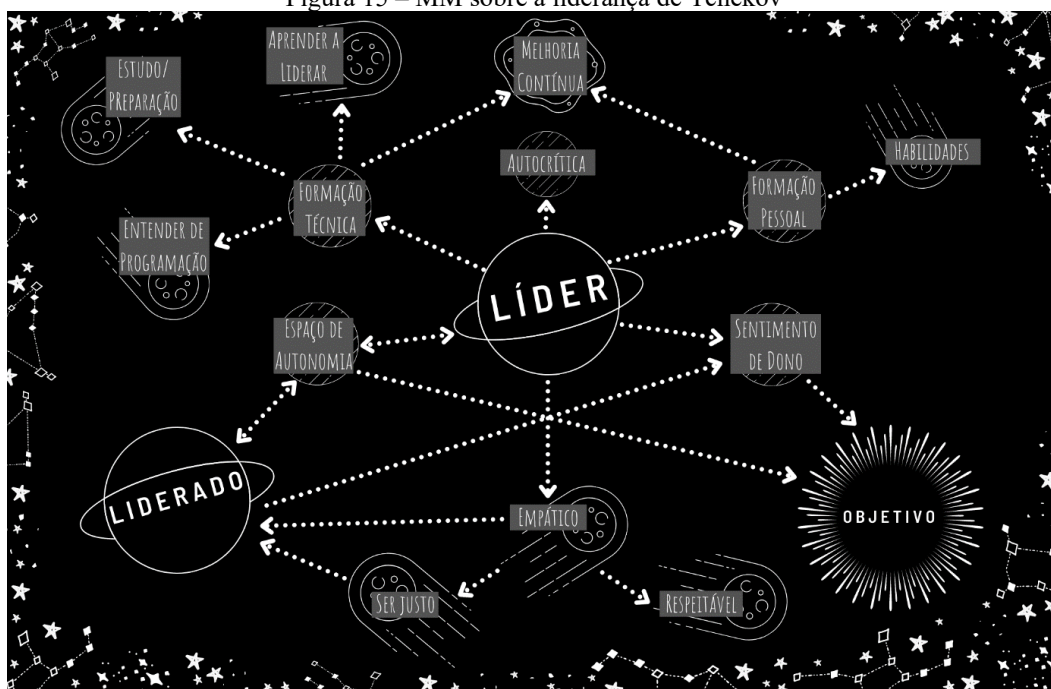
5.2.4 Tchekov

A figura 15 representa o MM sobre a liderança do entrevistado Tchekov, que acaba por enfatizar mais a pessoa do líder na relação com o liderado do que os modelos elicitados dos demais entrevistados. Isto pode ser explicado pelo fato de Tchekov ser um dos entrevistados mais jovens e que se encontra em um processo de desenvolvimento e descoberta como um líder.

Na base do modelo mental do entrevistado está a perspectiva de que o líder estuda, se prepara, para estar à altura dos desafios que pretende enfrentar. Na perspectiva do entrevistado

o preparo é feito através da formação técnica, em um processo de melhoria contínua. Inclusive liderar é uma habilidade que o líder adquire por meio do estudo. Como o entrevistado afirma, em tom jocoso, para ele tudo pode ser aprendido, menos a jogar bola. Nesta linha, Tchekov procura continuamente formar-se e estar apto aos desafios de ser um líder na OIC Voyager.

Figura 15 – MM sobre a liderança de Tchekov



Fonte: A autora (2021).

Esta perspectiva sobre a liderança como uma habilidade a ser adquirida está relacionada à busca do entrevistado por afirmar que sua posição do líder não é mero resultado do vínculo com o seu pai cofundador da OIC Voyager. Se liderar é uma habilidade a ser adquirida pelo próprio esforço, Tchekov pode afirmar que conquistou, possui mérito, por tornar-se líder e pelos resultados que alcançar.

Por este motivo Tchekov destaca seu envolvimento nas iniciativas promovidas pela OIC Voyager para promover o desenvolvimento pessoal e como líder. Mais do que qualquer outro dos entrevistados daquela organização, Tchekov destacou a importância destes trabalhos para aumentar sua proficiência como um líder.

Dentro do aspecto da formação pessoal encontra-se também a autocrítica, a capacidade de reconhecer as próprias deficiências e pontos de melhoria, para a partir disso ingressar no ciclo contínuo de estudo e preparação para ser um líder e um profissional melhor continuamente.

Atrelado a este desejo de melhoria contínua está aquilo que o entrevistado chama de sentimento de dono, o fato do liderado conceber os desafios da organização como seus desafios, comportando-se e sentindo-se como se fosse coproprietário do negócio. Curiosamente, o entrevistado é um dos filhos dos fundadores da organização. Ainda assim, Thekov afirma na sua entrevista que verificou o mesmo sentimento de apropriação do negócio nos outros líderes da organização. Como ele destaca a reflexão, ele não sabia se os líderes haviam sido indicados por possuírem este sentimento, ou se eles possuíam tal perspectiva por serem justamente líderes.

O entrevistado não exige este mesmo nível de dedicação e atitude dos liderados, destacando que o líder necessita ser empático, para entender que nem todas as pessoas são como ele e têm a mesma ambição de crescer internamente e ser reconhecido pelo próprio mérito. Assim, o líder precisa saber entender que os liderados podem ter objetivos diversos.

No entanto, se o liderado for capaz de possuir o sentimento de dono, isto pode ser muito positivo, tanto para o sucesso da equipe, quanto da organização também, visto que este sentimento de dono produz maior comprometimento do grupo com o alcance dos objetivos.

Dentro da capacidade de empatia, o líder deve procurar tratar seus liderados de forma justa, reconhecendo o mérito dos liderados e sabendo resolver as questões e conflitos de maneira equilibrada, bem como sabendo respeitar as diferenças na equipe e a diversidade que é característica das organizações.

Dentro deste contexto de tratamento empático dos liderados e da aspiração para que eles também adquiram um sentimento de dono, abre-se a possibilidade ao líder de dar mais autonomia à equipe, para a definição de como as tarefas serão executadas, ou seja, o líder abre uma participação no processo decisório.

Sobre este ponto, destaca-se que a perspectiva de Tchekov é menos inclusiva que aquelas dos demais entrevistados apresentados até aqui. Para o entrevistado é o líder que define quando haverá maior ou menor abertura à participação dos liderados, embora o próprio entrevistado como um gerente de nível médio não tolere que as pessoas hierarquicamente superiores na organização se utilizem de sua posição como forma de reduzir o espaço de autonomia do entrevistado.

A metáfora da liderança para o entrevistado é uma variação da tradicional metáfora da liderança como conduzir uma embarcação (Ganga & Navarrete, 2013). De maneira distinta ao convencional, no entanto, Tchekov representa a liderança em um cenário, como o de uma corredeira em que o líder e o liderado estão juntos em um bote, que desce o fluxo do rio, que dita as possibilidades de se alcançar ou não o objetivo comum.

Figura 16 - Liderança como descer uma corredeira



Fonte: A autora (2021).

Nesta representação, nem o líder, nem os liderados têm a visão do todo, que é o rio, as suas margens e os obstáculos que se encontram no caminho e desta forma há uma dependência mútua, de forma que o a pessoa que tem a visão do obstáculo sinaliza aos demais, bem como age de acordo para poder retirar o bote da direção perigosa.

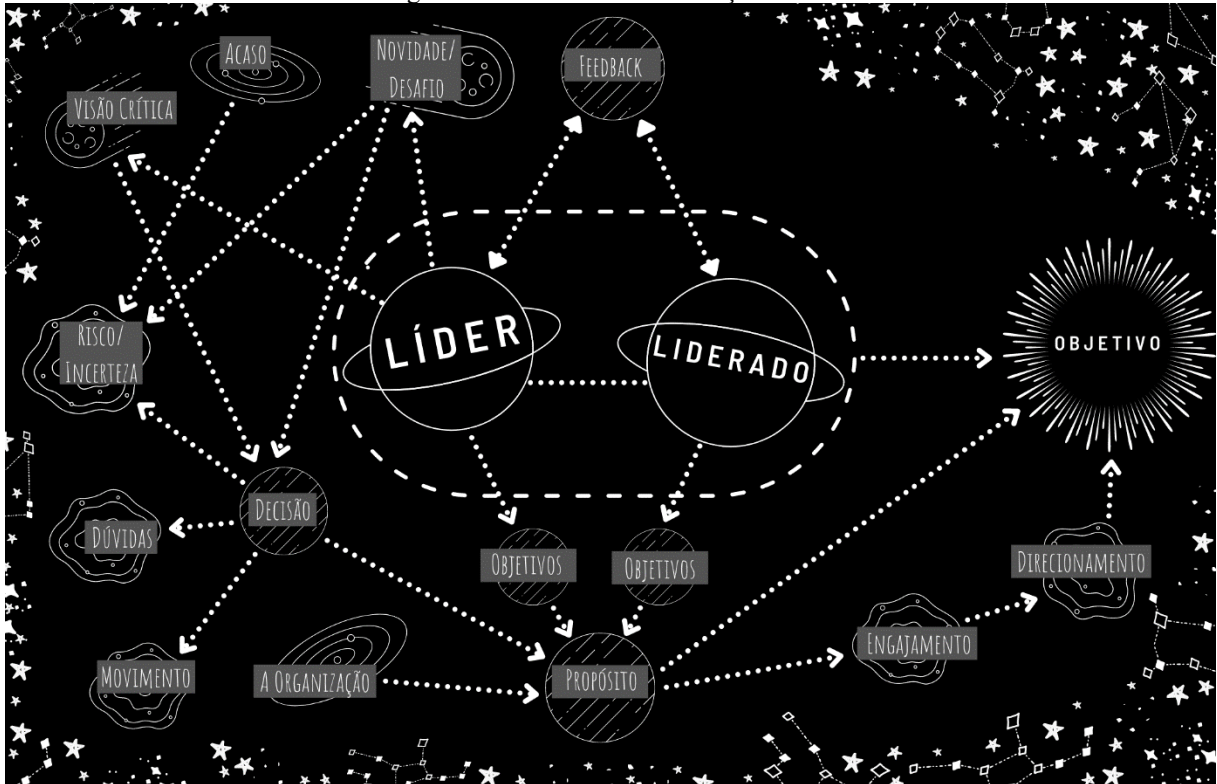
Assim, líder e liderados compartilham os esforços de guiar esta embarcação, desviando de troncos, rochas e outros obstáculos que possam fazer com que a embarcação seja danificada ou que eles não possam alcançar o objetivo que pretendem alcançar.

5.2.5 Sulu

O MM sobre a liderança do entrevistado Sulu está representado pela figura 17. Para o entrevistado, a força motriz da liderança é o impulso ao desafio, à novidade, e isto é feito especialmente a partir da iniciativa do líder, que provoca e conduz os liderados à mudança.

Como o entrevistado relatou, isto traz algumas dificuldades, pois muito comumente líder e liderado não estarão na mesma página sobre o que precisa ser feito e sobre como as coisas serão feitas, podendo gerar dúvidas e incertezas no liderado. Conforme o entrevistado afirma ter aprendido especialmente após um trabalho de desenvolvimento da equipe, ele precisa reconhecer e recordar que a equipe não tem a mesma velocidade de tomada de decisão e de saber o que necessitará ser feito.

Figura 17 – MM sobre a liderança de Sulu



Fonte: A autora (2021).

Este impulso à novidade está conectado com a maior aceitação do entrevistado à assunção de riscos. O entrevistado tem ciência de que sem correr riscos maiores, grandes resultados não poderão ser atingidos, bem como não se sente preocupado em assumir estes riscos, caso o resultado esperado seja satisfatório.

O entrevistado não nega, todavia, o papel do acaso e a probabilidade de que mesmo que ele e a equipe estejam adequadamente alinhados e organizados em torno do alcance de um determinado objetivo, este objetivo poderá não ser alcançado devido a outras circunstâncias. Como o entrevistado destacou, o próprio fato dele ter se tornado líder é resultado de um misto entre uma conquista pessoal, com o acaso. O entrevistado se tornou líder na OIC Voyager em parte por sua capacidade de entrega de resultados, mas esta oportunidade somente surgiu pelo fato do líder anterior da primeira equipe de Sulu ter se retirado da organização.

Além dos riscos, a busca por novos desafios faz com que a equipe esteja sempre em movimento, sempre direcionada ao aprimoramento dos processos organizacionais ou ao alcance de melhores resultados. O entrevistado não se vê executando as mesmas tarefas todos os dias,

nem mesmo conduzindo seus liderados também a estarem sempre executando as mesmas tarefas.

Aliado ao impulso à novidade e ao desafio está a capacidade de visão crítica do entrevistado, de ter um olhar voltado aos problemas e à forma de resolução destes problemas, vale recordar que Sulu se define como uma pessoa inconformada. Esta capacidade de visão crítica permite ao entrevistado identificar problemas na equipe, na forma de trabalho da organização, na relação com o cliente, que são ameaças aos resultados da equipe. Esta capacidade de visão crítica é um impulso à tomada de decisão e também à busca por novos desafios.

O entrevistado não nega o impulso à novidade e aos riscos seja um salto no escuro, o que traz consigo dúvidas e incertezas sobre a capacidade de alcançar o resultado esperado. No entanto, para Sulu o líder deve guardar estas dúvidas e incertezas apenas para si, não deve comunicá-las à equipe ou fazer eles participarem da reflexão nos momentos de incerteza. Se o time teme as incertezas ou não sabe o que precisa fazer, para o entrevistado isto é uma falha do líder.

Neste sentido, o líder protege seus liderados, não apenas das dúvidas e incertezas que ele próprio possui sobre o destino trilhado pelo grupo, mas também das cobranças que a organização faz do desempenho da equipe. É aqui que entra a comparação que o entrevistado faz, sobre os liderados se sentirem em um mundo fantástico, como se fosse em uma história da Disney ou mesmo na terra imaginária de Nárnia, enquanto na realidade o líder sabe que todos estão em um contexto como o da guerra do Vietnã outra imagem de um contexto incerto.

O líder para Sulu define um propósito para o grupo, propósito este que necessita estar alinhado aos objetivos da organização e também aos objetivos pessoais dele próprio e de seus liderados. O senso de propósito aqui não se restringe ao atingimento de objetivos organizacionais, à eficiência e eficácia da equipe. Além de definir o propósito, o entrevistado destaca que cabe ao líder promover o engajamento dos liderados em torno desta visão comum e também o direcionamento de como buscar realizar este propósito.

Desta maneira, o líder necessita considerar e se comprometer com os objetivos pessoais dos liderados. Para Sulu tanto líderes, quanto liderados possuem objetivos pessoais que esperam alcançar a partir do trabalho na organização e tais objetivos também fazem parte da relação de liderança. Assim, a liderança envolve não apenas o alinhamento para alcançar objetivos organizacionais. Ignorar as expectativas e objetivos dos liderados é o caminho para a infelicidade deles ou mesmo para a perda destes liderados.

Para Sulu o *feedback* é a ferramenta que permite o alinhamento entre líder e liderado e o entrevistado espera que o *feedback* seja um instrumento que permita a sinceridade do líder com o liderado e vice-versa e que se traduza na possibilidade do aprimoramento e da mudança. O entrevistado reconhece que, todavia, esta sua visão sobre a ferramenta não encontra correspondência em muitos de seus liderados.

Ainda assim, para Sulu a liderança pode ser aprimorada a partir da prática do *feedback*, tanto do líder com relação à equipe ou aos liderados individual, quanto também da equipe em relação ao desempenho do líder e sobre como ele poderia conduzir melhor o grupo.

Sulu apresenta a metáfora da liderança como uma viagem marítima, em que o líder é o condutor, o capitão do barco e os liderados são os membros da tripulação embarcada, o que é uma imagem bastante utilizada para retratar a relação da liderança (Ganga & Navarrete, 2013).

Figura 18 - Liderança como navegar



Fonte: A autora (2021).

No entanto, o entrevistado foge da imagem tradicional, ao indicar que o líder necessita definir o propósito, o destino, de uma forma tão clara, que mesmo que ele por alguma razão seja afastado da equipe, o time tenha o alinhamento e direcionamento necessários para alcançar o destino final.

Assim, o entrevistado afirma que mesmo que o líder venha, por exemplo, cair no mar e se afogar, a tripulação necessita saber o destino de uma maneira clara o suficiente para

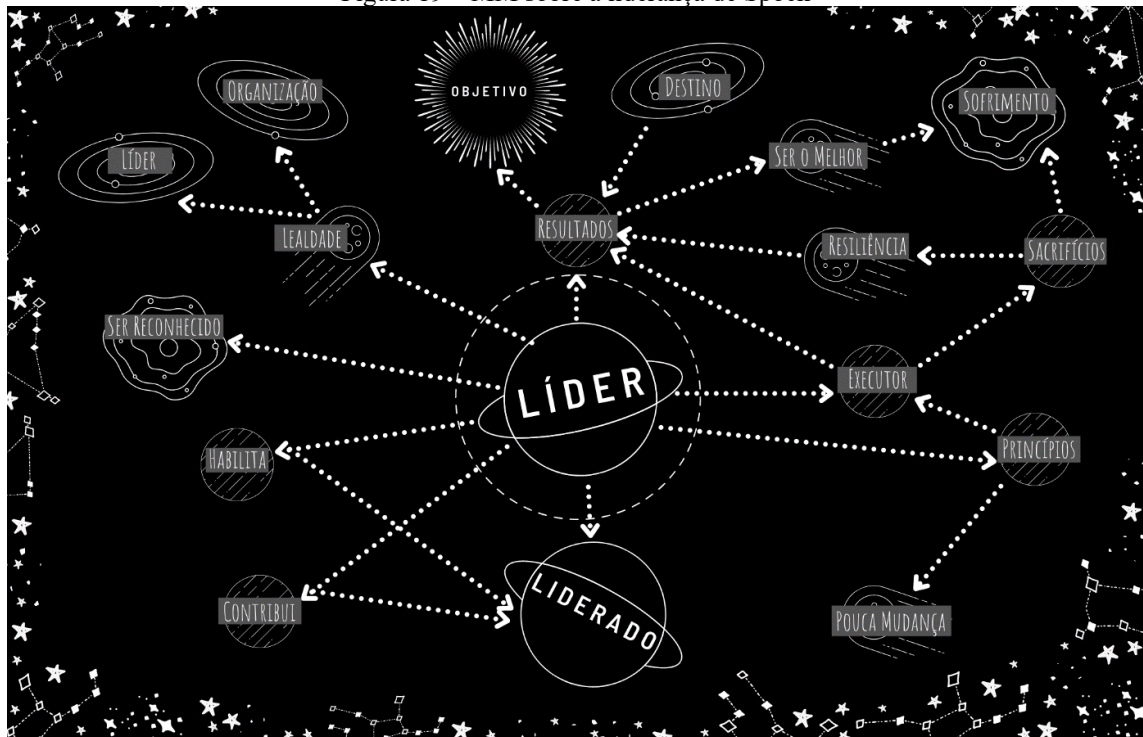
alcançá-lo na ausência do líder, quer uma pessoa grupo ou de fora seja nomeada como novo “capitão do barco”, quer não.

5.2.6 Spock

O MM sobre liderança do entrevistado Spock está representado na figura 19. Conforme se colheu das entrevistas, o entrevistado possui um perfil bastante centralizador e até mesmo executor das tarefas. O entrevistado possui um nível de entregas tão elevado, que por vezes acaba deixando pouco espaço para a participação dos seus liderados.

Isto se manifesta no modelo do entrevistado a partir de um perfil de uma pessoa que é voltada à execução e ao alcance de resultados, da busca por continuamente ser o melhor, mesmo que esta busca traga consigo o sacrifício de sua vida pessoal ou mesmo de sua saúde. Neste sentido, no modelo do entrevistado, o líder opera sempre na busca por ser o melhor e pela entrega do melhor resultado, mesmo que o resultado que fique para ele seja muito sofrimento. O entrevistado se destaca como uma pessoa resiliente, capaz de resistir aos desafios e aos infortúnios que necessitou enfrentar em sua carreira.

Figura 19 – MM sobre a liderança de Spock



Fonte: A autora (2021).

Esta perspectiva pode parecer contraditória com a declaração do entrevistado de que todas as pessoas podem liderar e de que o líder é uma pessoa que deve habilitar os demais a se tornarem líderes. Estas duas facetas do modelo do entrevistado não são contraditórias, mas manifestam diferentes níveis de entregas. O exemplo do entrevistado deixa claro, que quando ele fala em habilitar os outros para serem líderes, ele cita atividades menores, como a organização de um *coffe-break* para a equipe, mas não as entregas mais relevantes do grupo.

Do mesmo modo, quando o entrevistado tem sua perspectiva questionada pela equipe, sobre a visão do que a organização poderia fazer ou não, ele sente este questionamento como uma afronta à sua pessoa como líder (veja que não é uma afronta à autoridade do líder e sim à sua pessoa), como se todo o seu valor pessoal estivesse depositado naquilo que ele havia manifesto ao grupo.

Desta forma, o líder contribui com a formação dos seus liderados e habilita-os a assumirem maiores responsabilidades, mas nas atividades menos relevantes. Agora nas atividades mais fundamentais o entrevistado vê um protagonismo do líder, não apenas na condução dos seus liderados, mas também na execução das atividades necessárias.

Neste sentido, pode-se afirmar que a defesa do entrevistado de uma visão em que todos liderados podem se tornar líderes um dia opera no entrevistado mais como uma percepção (Grenier & Dudzinska-Przesmitzki, 2015; Broski & Dunn, 2020), do que efetivamente em um aspecto do seu modelo mental sobre a liderança, que ainda concebe posições bem definidas para quem é o líder e quem é o liderado.

Vale destacar que o líder é uma pessoa que também possui princípios profundamente enraizados, de onde vem o entendimento do entrevistado de que o líder muda muito pouco, e que se uma organização pretende modificar a forma como a liderança é praticada, ela deveria começar pela troca dos seus líderes.

Ao lado dos princípios estão também um forte e quase cego senso de lealdade à organização e também aos seus líderes, que fizeram com que a trajetória do entrevistado em suas experiências progressas envolvesse aquilo que ele chamou de uma longa fase de sofrimento. Este senso de lealdade faz com que o entrevistado tenha uma visão de que a liderança é praticada por ele muito para entregar o melhor resultado à organização e ao líder com quem ele se identifica.

O reconhecimento também faz parte do modelo mental do entrevistado, embora o entrevistado aparentemente sinta-se pouco reconhecido, ao menos por quem ele deseja ser reconhecido dentro da organização. Assim, ser reconhecido como uma influência pelos

liderados é algo importante e destacado pelo entrevistado, mas isto é mais uma confirmação de algo que ele espera. Agora, ser reconhecido pelos seus pares e superiores da organização é algo que o entrevistado busca sem cessar.

Dentro do seu modelo mental sobre a liderança, o entrevistado atribui também um significado especial ao acaso ou destino, como ele prefere chamar, que o entrevistado considera como um personagem invisível que conduz a sua história como líder. Em diversas passagens de sua vida Spock cita como o destino moldou a experiência de sua vida, influenciando também na perspectiva sobre como a liderança ocorre e na possibilidade de se alcançar resultados.

O entrevistado Spock foi o único a apresentar duas metáforas, uma para representar a si mesmo em sua trajetória desenvolvimental, que foi a metáfora da garrafa vazia tampada que é soterrada pela areia, que todos veem como se ela estivesse cheia, por conta da areia que a cerca, mas que interiormente esta vazia, pois a tampa impediu que o conteúdo externo entrasse.

Esta metáfora representa a batalha do entrevistado pelo senso de conquista e de reconhecimento, que externamente é premiado e reconhecido pelas demais pessoas como alguém que já entregou muitos resultados e que é relevante no meio das OICs, mas que por outro lado internamente ainda não sente ter recebido um retorno equivalente a todo esforço e sofrimento empreendidos em sua trajetória como líder.

Figura 20 - Liderança como uma árvore



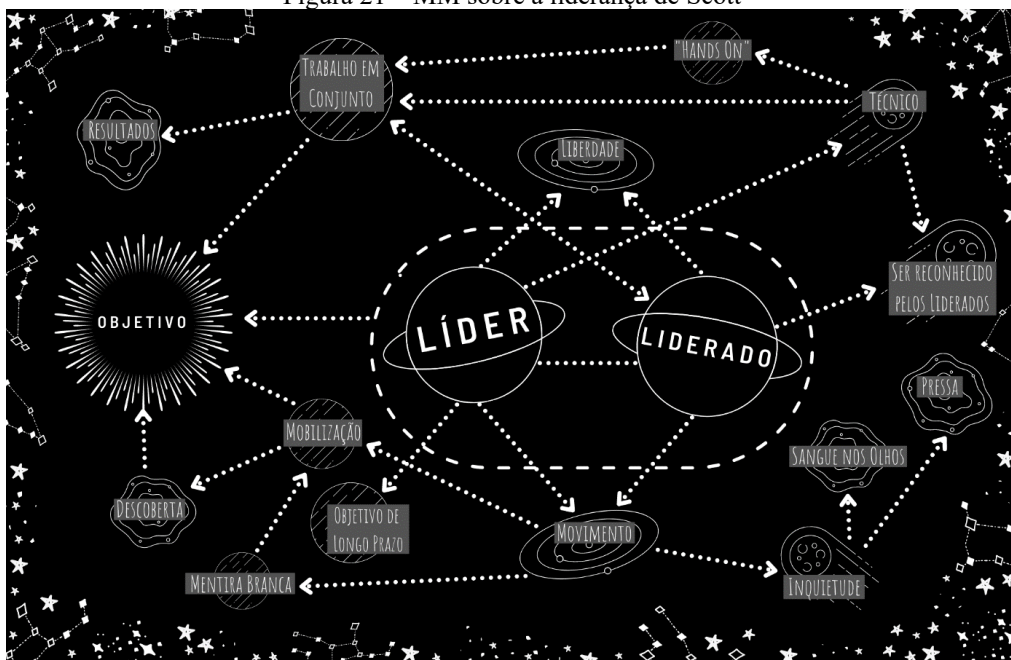
Fonte: A autora (2021).

Por outro lado, Spock representa a liderança como uma árvore em processo de crescimento, esta árvore para crescer, enfrenta diversas intempéries, passa pelas estações do ano, e neste mesmo sentido a liderança envolve diversas vicissitudes, diversos desafios, sendo que o reforço da sua base, do enraizamento no solo, da relação faz com que a árvore suporte todos estes desafios e continue em sua trajetória de crescimento, amadurecimento e alcance de resultados.

5.2.7 Scott

A figura 21 representa o modelo mental sobre a liderança de Scott. O entrevistado concebe a liderança como uma espécie de movimento que une líderes e liderados. Neste movimento os líderes mobilizam os liderados para objetivos que não obrigatoriamente são conhecidos pelo líder desde o princípio. Isto faz o entrevistado afirmar que a liderança é uma espécie de “mentira branca”, não no sentido de que o líder mente ou engana os liderados, mas um líder, especialmente um líder de *startup* não sabe necessariamente o destino desde o ponto de partida. O destino vai sendo desvelado conjuntamente pelo líder com os liderados, mesmo que o líder não seja exatamente franco ou sincero sobre este ponto com os liderados.

Figura 21 – MM sobre a liderança de Scott



Fonte: A autora (2021).

Por outro lado, Scott destaca que, descoberto qual é o objetivo comum, o líder e o liderado necessitam se direcionar a ele, pois caso contrário a relação não terá nenhum objetivo definido, tornando-se um exercício contínuo de definir e revisar objetivos, sem direcionamento a resultado algum.

A perspectiva do líder com a movimentação está relacionada também à inquietude do líder, ao desejo de poder ter sucesso e poder alcançar os objetivos pessoais do líder o mais cedo possível. Esta é, para Scott, a força motriz do líder na promoção da mudança e isto para ele é um fator de distinção entre o líder e as demais pessoas. Como o entrevistado complementa, o líder possui “sangue nos olhos”, que faz com que ele lute por alcançar o objetivo estabelecido. Os liderados em geral, na percepção do entrevistado, não têm este nível de comprometimento, embora haja exceções.

Estabelecido o objetivo, o entrevistado entende que a forma de execução, o *como* tornar este objetivo em realidade é algo que está mais aberto à participação do liderado, que pode contribuir dentro do que o entrevistado chamou de um espaço de liberdade. Desta maneira, enquanto um líder tecnológico, o entrevistado está mais preocupado em que cada um desempenhe bem sua função, da maneira como entender melhor desempenhá-la, sem a necessária intervenção e controle do líder.

Por outro lado, o líder tecnológico, na percepção do entrevistado necessita ser reconhecido pelos liderados como um bom desenvolvedor, como uma pessoa tecnicamente admirável, pois sem este elemento, sem a admiração dos liderados, o líder não conquistará o respeito de sua equipe, que acabará se identificando com outra pessoa.

O fato do líder que atua como CTO ser uma pessoa tecnicamente incomum cria, no entanto, outro desafio: o líder “*hands on*” se destaca quando trabalha em conjunto da equipe, na execução das atividades operacionais e nestas atividades recebe mais facilmente reconhecimento e alcança resultados perceptíveis. No entanto, o que se espera de um líder tecnológico é que ele esteja acima da operação, para poder dar o direcionamento tático e estratégico à equipe.

Este dilema, na perspectiva do entrevistado, não é exclusivo dele, mas comum a outros CTOs, especialmente em organizações *startups*, que não possuem um alto nível de estratificação hierárquica, permitindo que o CTO esteja mais próximo da operação.

Scott relaciona a liderança com uma banda de *jazz*. No lugar da tradicional metáfora do líder como o regente da orquestra, a metáfora da banda de *jazz* inclui o líder como um dos músicos, que está em conjunto aos demais, formando a melodia à medida que executam a

música. Esta metáfora inclusive reforça a perspectiva do entrevistado de que a liderança é um movimento ou um processo de mobilização.

Figura 22 - Liderança como uma banda de *jazz*



Fonte: A autora (2021).

O líder enquanto outro músico é comparável ao talento de Scott para a programação, ele também sabe tocar um instrumento e o faz muito bem, podendo ser talvez o protagonista ou um dos principais músicos da banca, como um solista de guitarra ou um trompetista de destaque.

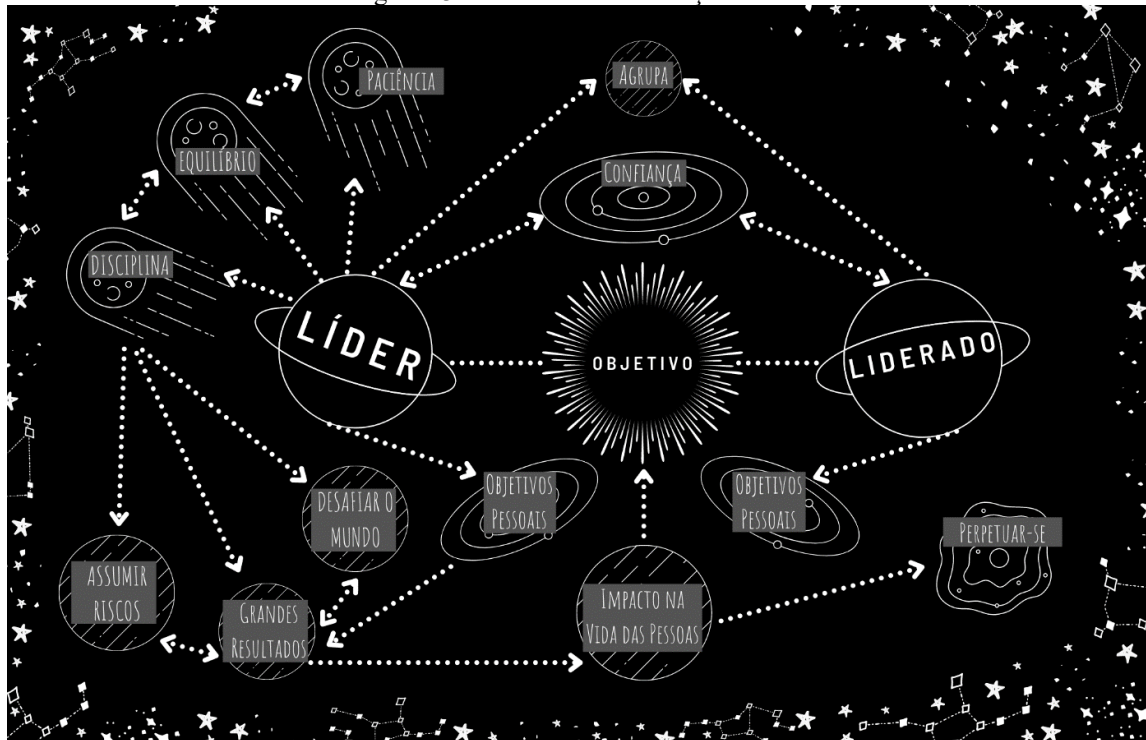
A metáfora da liderança como *jazz* é menos comum, mas também já foi retratada pela literatura, que destaca que assim como no *jazz* os músicos decidem uma estrutura para trabalhar dentro dela, com um conjunto de mudanças-chave, dentro das quais há a abertura para a improvisação e para o solo dos participantes, a liderança envolve esta integração, com momentos de maior ou menor participação e protagonismo dos membros (Parks, 2005).

A metáfora do *jazz* representa também o espaço de liberdade que Scott relata conceder aos seus liderados, assim como ocorre em uma banda, o líder abre espaço para que outros liderados também tenham o seu protagonismo, a depender da situação e que todos possam definir conjuntamente quais são as mudanças-chave ou quais são as tarefas a serem executadas pela equipe.

5.2.8 Kirk

O modelo mental sobre a liderança do entrevistado Kirk está representado na figura 23. O modelo do entrevistado se distingue pois mais do que em outros casos os objetivos têm uma centralidade na relação líder-liderado.

Figura 23 – MM sobre a liderança de Kirk



Fonte: A autora (2021).

Conforme o entrevistado concebe a liderança, ele parte de uma visão do ser humano como um ser egoísta, mas sociável, *i.e.*, as pessoas pensam primeiramente nos seus interesses pessoais e em suas próprias necessidades, mas logo em seguida consideram objetivos comuns com outras pessoas. Assim, os indivíduos não são intrinsecamente nem egoístas, nem altruístas, mas em sua maioria encontram-se no meio destes extremos.

Assim, tanto o líder, quanto o liderado possuem objetivos pessoais que pretendem alcançar e este é o ponto de partida da relação. A liderança faz sentido quando ela permite que estes objetivos sejam realizados. Mas além dos objetivos pessoais, há o objetivo comum, que o líder define e agrupa as pessoas que decidem trabalhar em busca de tornar este objetivo comum em realidade. Como o entrevistado menciona o exemplo de Elon Musk, o líder estabelece o objetivo que está realizado com uma visão de um estado futuro desejado.

Para o entrevistado o líder almeja alcançar um resultado de valor, algo que traga impacto na vida das pessoas. No seu caso pessoal, o entrevistado almeja que este impacto seja de grande escala, que ele traga algum tipo de facilidade ou benefício social que permita ao entrevistado não apenas colher os benefícios materiais deste resultado, mas também se perpetuar como alguém que fez diferença no mundo. Para isto, o entrevistado está disposto a desafiar o mundo, desafiar o *status quo*, incluídas as companhias já estabelecidas no segmento de mercado.

Isto significa assumir riscos, os quais não são uma preocupação ao entrevistado, que resume a questão em sua visão à comparação com a vida. No fim das contas, todos seres humanos são finitos e, dada esta premissa, viver é o maior risco de todos. Diante disto, o entrevistado não tem receio de falhar, bem como confia em suas habilidades pessoais, no seu talento, nas relações pessoais que ele construiu ao longo de sua trajetória e também nas experiências que coletou na jornada, para saber que mesmo que um de seus empreendimentos não seja bem-sucedido, ele possuirá outras oportunidades para seguir em frente.

Outro ponto conectado com este desejo em assumir riscos e com a capacidade de atingir os almejados grandes resultados é que o líder é uma pessoa não apenas obstinada, mas também disciplinada e que se prepara para alcançar o resultado pretendido. O entrevistado não concebe o líder como um ser humano dotado de capacidades ímpares ou de habilidades não possuídas pelas demais pessoas. O líder é alguém que decidiu ser disciplinado e comprometido com o seu objetivo pessoal e que se desenvolve para se tornar a pessoa que ele necessita ser, se quiser tornar seu objetivo pessoal em realidade.

Além da disciplina, o modelo mental de Kirk também tem um papel destacado ao equilíbrio e à paciência do líder, que permite a ele manter-se disciplinado e focado no objetivo pessoal, sem que isto represente algum tipo de perda ou de sofrimento para ele. O equilíbrio se relaciona também com a forma como o líder interage com os liderados, dentro da jornada da liderança e como ele é paciente para interagir com os liderados, comunicar os objetivos e definir conjuntamente as tarefas. O entrevistado sintetiza estas características com a sua frase: “zelo, fervor e constância”, como uma espécie de mantra sobre como ele pode liderar bem a organização.

Por último retornando à relação com os liderados, Kirk destaca que o líder confia nos seus liderados e, por conta disso, ele necessariamente deverá aceitar que ele, enquanto líder, não será o maior conhecedor, o maior especialista, ou mesmo saberá fazer o que os seus liderados fazem. Neste sentido, à medida que o empreendimento cresce, o líder possui menor

controle sobre as tarefas que são executadas, necessita confiar mais nas pessoas que ingressam no projeto e na relação de liderança estabelecida entre as partes.

A metáfora do entrevistado representa esta perspectiva sobre a liderança como disciplina, equilíbrio e confiança. De acordo com o entrevistado, ele não é uma pessoa visual, não se vendo capaz de fazer uma representação imagética sobre o que é ou sobre como a liderança funciona, mas se ele fosse associar a liderança com algo, o que vem à sua cabeça é “um tom de voz sereno” (50’09” – 50’10” – 1ª Entrevista).

Figura 24 - Liderança como um tom de voz sereno



Fonte: A autora (2021).

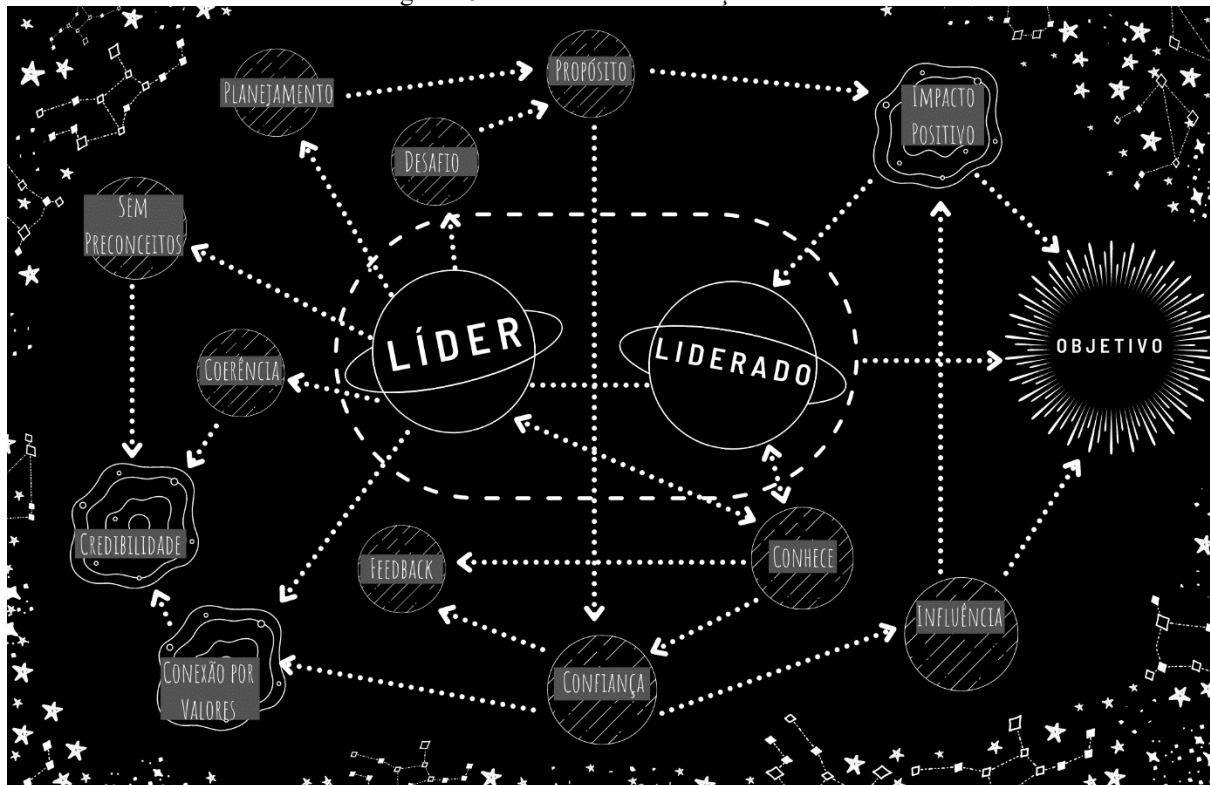
Nesta linha, a liderança é como se fosse uma voz calma, serena, que permite o alinhamento entre líderes e liderados, que eles possam conjuntamente perseguir um objetivo de valor comum, que permita que tanto líder, quanto os liderados também possam alcançar os objetivos pessoais que foram por eles definidos.

5.2.9 Janice

A figura 25 representa o modelo mental sobre a liderança de Janice. O modelo de entrevistada parte da importância do planejamento do líder, como forma de poder conhecer os

desafios que estão relacionados à função do líder e dos liderados na organização e permite também ao líder conhecer a sua equipe antes mesmo de entrar em contato com ela.

Figura 25 – MM sobre a liderança de Janice



Fonte: A autora (2021).

Como a entrevistada destacou ao longo das entrevistas, quando ela se deparou com o desafio de novas posições organizacionais, sobre as quais ela muito pouco sabia, antes de assumir efetivamente sua posição, ela permaneceu um longo período reclusa, para poder conhecer melhor a área e também para já partir com um plano elaborado. Vale destacar que esta capacidade de traçar planos e executá-los também se fez manifesta em outras experiências da vida de Janice, como o seu plano de se tornar juíza no arco de seis anos, que não foi realizado mais pela mudança do interesse da entrevistada após sua experiência de trabalho na OIC Reliant.

Além do planejamento, Janice concebe que o líder necessita conhecer seus liderados, também como um ponto de partida para o estabelecimento da relação de liderança. Nesta linha, a entrevistada não apenas seguiu a dica de Riker, como tornou própria a perspectiva de que ela necessita conhecer a sua equipe individualmente e estabelecer compromissos com cada um dos seus liderados, antes de ingressar na relação de liderança com eles.

A entrevistada destaca que este conhecimento da equipe permite a construção de uma relação de confiança entre líderes e liderados, que está relacionada com diversos aspectos relevantes da liderança. A confiança permite que o líder influencie os seus liderados, para que estes possam procurar alcançar os objetivos do grupo e da organização, tendo em vista que Janice não acredita mais na possibilidade de liderar pessoas apenas pelo uso ou pela ameaça de uso do poder.

Além disso, a confiança também permite uma conexão entre líder e liderado baseada nos valores que são comuns ou confluentes entre ambos, uma conexão que está baseada, mas não restrita à confiança, mas que encontra outros valores de base que permitem a boa convivência entre líder e liderado. Esta conexão por valores permite que o líder possua credibilidade na relação com seus liderados.

Outro aspecto conectado à confiança e ao fato do líder conhecer sua equipe é a possibilidade de dar *feedback* de uma maneira mais aberta e de forma que haja uma possibilidade de alinhamento e aprendizado pelas devolutivas. Como Janice destaca, depois de conhecer bem a equipe é muito mais fácil dar um retorno sobre o desempenho individual de um dos membros.

Voltando à credibilidade do líder (e do liderado também), Janice destaca que a coerência entre discurso e ação e, nesta linha, a ausência de preconceitos são aspectos-chave, para que uma pessoa possa ser considerada credível. Assim, não há possibilidade de emular conexão por valores, pois mais cedo ou mais tarde uma pessoa que não é coerente acaba revelando suas incongruências. Para Janice, não é possível estabelecer este vínculo mais profundo de liderança, de influência com uma pessoa como esta.

Retornando à dimensão do planejamento do líder, o modelo mental da entrevistada enfatiza a busca por um propósito para a relação de liderança, um propósito atrelado tanto aos desafios que a entrevistada pode encontrar na organização e nos conhecimentos e habilidades que ela pode adquirir para resolver o desafio, quanto o impacto positivo que é gerado pelo projeto, de maneira direta aos líderes e liderados e indiretamente a toda sociedade.

A síntese da entrevistada sobre o que é liderança, inclusive está relacionada com esta perspectiva do impacto gerado, como destaca Janice “para mim isso é o que é liderança: o impacto que tu geras nas pessoas”. (40’10” – 40’12” – 1ª Entrevista). Assim, o processo de influência que se estabelece entre o líder e seus liderados não se restringe ao alcance dos objetivos da organização, mas passa pelo impacto positivo que é gerado, aos membros do grupo e à coletividade, quer direta, quer indiretamente.

Vale destacar que embora o modelo mental de Janice esteja construído sob uma perspectiva de líderes e liderados, a entrevistada não concebe a posição do líder como exclusiva ou fundamental, admitindo a possibilidade de que o nível de confiança e de colaboração dentro da equipe faça com que a liderança seja distribuída aos membros, não sendo necessariamente encabeçada por alguém.

A própria entrevistada destaca que na sua experiência recente com a OIC Voyager identificava que as relações de liderança não dependem necessariamente de grupos institucionalizados ou mesmo de que o líder seja uma pessoa apontada pela organização para agir como tal, mas que ela se via como líder na OIC Voyager, embora ninguém estivesse abaixo dela naquele momento.

A metáfora de Janice representa esta perspectiva de uma liderança que pode ou não incluir diferentes papéis ou uma diferente responsabilização entre o líder e os liderados. A entrevistada recorre a uma metáfora bastante comum, a da liderança como uma orquestra. Mas, no lugar de apontar no líder o regente da orquestra, como já foi bastante discutido e até mesmo criticado pela literatura, a entrevistada aponta que nesta orquestra da liderança a própria função do regente seria dispensável.

Figura 26 - Liderança como uma orquestra sem regente



Fonte: A autora (2021).

Para Janice, a visão do maestro como a pessoa que comanda a orquestra, que executa perfeitamente os comandos de quem possui a batuta é uma visão romântica. A liderança envolve o processo de alinhamento, de uma ação orquestrada das pessoas, que conseguem se dirigir a objetivos comuns a partir de um processo de influência, o que pode ser alcançado mesmo ausente quem fique à frente da orquestra, conduzindo-os.

5.3 ANÁLISE DOS MODELOS MENTAIS DE LÍDERES DE OICS

Elicitados os modelos mentais, nesta seção apresento algumas conclusões alcançadas após analisar os modelos mentais e também as metáforas dos entrevistados e cotejá-los com a literatura.

Após analisar os modelos mentais sobre a liderança dos entrevistados, destaco quatro pontos, que apresentarei nas próximas seções: a) o conceito de MM sobre liderança e sua distinção em relação a outras categorias presentes na literatura; b) a constatação de que a liderança, a partir da análise dos modelos mentais dos entrevistados não é uma tríade, mas sim um pentagrama; c) os reflexos do nível de maturidade dos líderes em seus MM sobre a liderança; d) as metáforas da liderança.

5.3.1 Os modelos mentais sobre a liderança dos entrevistados

Os resultados desta pesquisa confirmam que os líderes possuem um modelo mental sobre a liderança, que opera como uma estrutura organizada de conhecimento que permite aos líderes entrevistados compreender e formar expectativas sobre o funcionamento da relação de liderança (Marks *et al.*, 2000).

Verificou-se também que cada líder possui um modelo mental próprio, que embora possa se assemelhar com os modelos mentais de outros entrevistados, possui também aspectos que são idiossincráticos. Cada entrevistado possui um modelo mental que lhe é próprio, como fruto das experiências vividas e do conjunto de percepções e de conhecimentos adquiridos ao longo das suas experiências de vida.

Um outro termo que poderia ser utilizado para designar o ‘modelo mental sobre a liderança’ é ‘constructo da liderança’, conforme proposto por Vaagaasar *et al.* (2019), que representa também um modelo mental sobre como os líderes deveriam executar a liderança,

que é formado por suas percepções dos ambientes em que o líder se encontra e sobre a sua própria ação nestes ambientes.

O MM sobre a liderança ou constructo da liderança não se confunde, todavia, com outros constructos semelhantes, como a teoria implícita da liderança ou o *mindset* do líder, como demonstrarei.

A teoria implícita da liderança, proposta originalmente por Lord (1977), e que possui diversos pesquisadores associados, possui a similaridade com os MM sobre a liderança, pelo fato dela estar baseada nas pesquisas sobre o esquema mental. Ela prevê que os líderes e liderados constroem um protótipo cognitivo sobre o que é o líder ou o que é a liderança e formam expectativas sobre as relações de liderança baseadas neste modelo (Lord & Foti, 1987; Epitropaki & Martin, 2005).

Apesar da proximidade, enquanto o conceito de modelo mental sobre a liderança enfatiza a forma como os líderes (ou liderados) percebem a relação de liderança e formam expectativas sobre como a interação entre líderes e liderados nas organizações irá ocorrer, as pesquisas baseadas na teoria da liderança implícita seguem um rumo diverso, investiga-se as teorias internas sobre o que se espera de um líder ou de um liderado, que comparam o modelo interno idealizado, com aquele que é visto na organização (Lord, Foti & de Vader, 1984; Offerman, Kennedy, & Wirtz, 1994; Lord & Emrich, 2001; Epitropak & Martin, 2005; Da'as, Ganon-Shilon, Schechter, & Qadach, 2021).

Conforme sintetiza Lord (1985), a teoria implícita da liderança representa uma abordagem baseada no reconhecimento da liderança. Desta forma, os estudos sobre a teoria implícita enfatizam os comportamentos e características que um liderado espera encontrar em um líder, que indicam a congruência e a possibilidade de sucesso da construção da relação de liderança (Lord & Emrich, 2001; Epitropak & Martin, 2005).

Neste sentido, embora Vaagaasar *et al.* (2019) apontem haver uma conexão entre constructo da liderança e teoria da liderança implícita, indicando que aquele constructo seria um entroncamento deste, entendo que o MM sobre a liderança é um constructo cognitivo distinto, pois ele não serve como um tipo, que permite ao líder analisar a configuração da liderança em um ambiente, o MM sobre a liderança é a própria forma como o líder vê e pratica a liderança, não é uma forma de comparação.

Do mesmo modo, defendo que o conceito de MM sobre a liderança não se confunde com um *mindset* da liderança, termo que se encontra em voga, tendo se tornado um modismo da administração (Gibson & Tesone, 2001), inclusive citado por alguns dos entrevistados.

Conforme já discuti em 2.2.5, os MM mentais não se confundem com o conceito de *mindset*, mesmo que alguns autores, inclusive que integraram a revisão desta pesquisa, tratem ambos os constructos como sinônimos.

O *mindset* pode ser entendido como uma categoria da autopercepção individual, que pode fazer com que uma pessoa considere a possibilidade ou não de modificar seus comportamentos (Dweck, 2017) ou como as diferentes perspectivas ou mentalidades do líder ou de um gestor (Gosling & Mintzberg, 2009).

O *mindset* foi citado por dois dos entrevistados e reproduzindo estes dois significados. Spock faz referência ao conceito de *mindset* como uma espécie de configuração mental, remetendo ao conceito de Dweck (2017), enquanto Janice citou em mais de uma oportunidade este constructo, adotando-o tanto como uma categoria para definir a configuração mental do líder, quanto para descrever a mentalidade do líder, quando ela cita o “*mindset* do homem de negócios”, se aproximando do conceito de Gosling & Mintzberg.

O *mindset* da liderança, assim, a partir de Dweck (2017), seria a espécie de autopercepção de alguém que se vê como um líder, podendo possuir um *mindset* fixo sobre sua visão de ser líder ou um *mindset* flexível. Em outro sentido, com base em Gosling e Mintzberg (2009), o *mindset* da liderança estaria relacionado às diferentes perspectivas que devem ocupar a mente de um líder. Ambos sentidos, vale ressaltar, não se aproximam do que apresento nesta pesquisa como o modelo mental sobre a liderança.

Desta forma, os MM sobre a liderança podem ser compreendidos como a estrutura que permite ao líder compreender e formar expectativas sobre as relações de liderança na organização, tratando-se de conceito distinto tanto da teoria implícita da liderança, quanto do *mindset* da liderança.

5.3.2 O pentagrama da liderança em OICs

Um aspecto que sobressaiu em grande parte dos MM sobre a liderança dos entrevistados é a importância que eles conferem não apenas aos objetivos comuns que emergem da relação de liderança, mas também aos objetivos pessoais dos líderes e dos liderados. Neste contexto, a tradicional tríade líder-liderado-objetivo comum, apresentada pela literatura como os componentes elementares ou essenciais da liderança (Bennis, 2007; Bryman, 2013) necessita ser revisada. Aspecto que pode ser generalizado para além da percepção restrita dos entrevistados sobre a liderança.

Diversos entrevistados, como McCoy, Uhura, Sulu e Kirk concebem que a liderança não está restrita à interação de líderes e liderados para ao alcance de objetivos comuns. Para eles, de formas distintas, a relação entre o líder e o liderado não faz sentido se os objetivos pessoais de ambos não estiverem contemplados, tanto os objetivos do líder, quanto os objetivos do liderado.

Outros entrevistados não foram explícitos com relação aos objetivos dos liderados, mas também destacaram que o líder tem um objetivo pessoal que faz com que ele deseje estar na posição de conduzir outras pessoas, o que pode ser manifesto como um senso de propósito, como faz Janice, ou como um objetivo a ser alcançado no longo prazo, como é o caso de Scott.

Assim, com base nos relatos dos entrevistados constato que a relação de liderança não será bem estabelecida ou não será sustentável, se o líder não conhecer e procurar contribuir com os objetivos pessoais dos seus liderados, bem como caso o líder não enfatize os seus próprios objetivos pessoais, a relação de liderança não será exitosa, ainda que o grupo entregue os resultados que a organização espera.

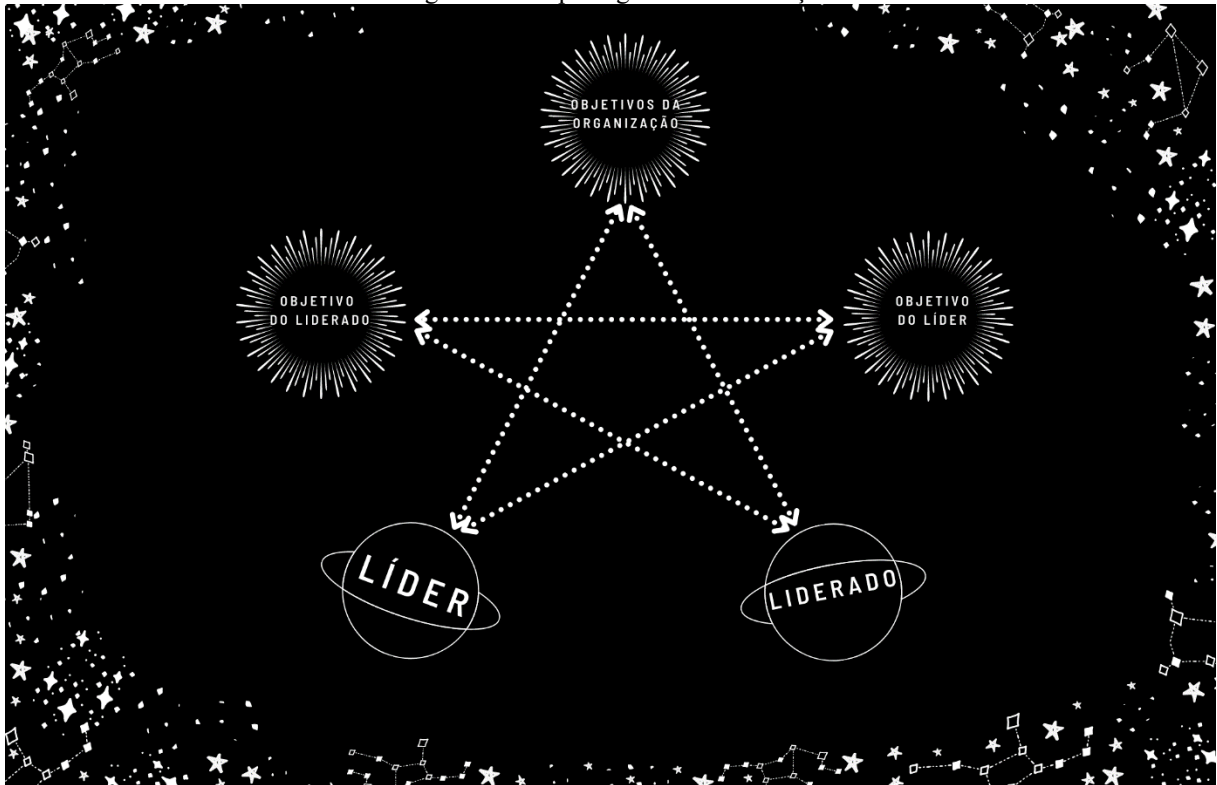
Em um contexto de alta competição pelos profissionais do conhecimento, em especial pelos desenvolvedores, os líderes de OICs estão cientes que a insatisfação dos liderados é um fator que pode muito facilmente resultar na perda do liderado, tendo em vista que a recolocação dele no mercado não é difícil: existem mais vagas abertas do que profissionais disponíveis e se o programador souber falar inglês ele pode inclusive concorrer para vagas de trabalho no exterior, como se verifica no relato dos entrevistados. Vale destacar que pesquisas sobre retenção e intenção de sair da organização têm indicado também este aspecto (Steil, Floriani, & Bello, 2019; Steil, Cuffa, Iwaya, & Pacheco, 2020).

Dentro deste contexto, a liderança em OICs pode ser representada como um pentagrama, em que cada uma das estrelas representa um dos aspectos-chave da liderança. As categorias tradicionais líder, liderado e objetivos comuns são acrescidas das categorias relacionadas com a preocupação pelos objetivos pessoais do líder e também os objetivos pessoais do liderado, conforme a figura 27 abaixo.

Com base nos MM sobre a liderança de Uhura, que faz a distinção entre o modelo de um líder técnico e o modelo de um líder que decide construir vínculos a partir das relações, podemos afirmar que no MM de um líder técnico ainda subsistirá a tríade líder-liderado-objetivo comum, sendo este objetivo comum algo restrito às expectativas da organização referentes às entregas do líder e dos liderados. Como líder e liderados não interagem em uma

relação mais próxima, os objetivos pessoais de cada um são instâncias menos importantes para a relação de liderança.

Figura 27 – O pentagrama da liderança



Fonte: A autora (2021).

Agora, no MM de um líder que decide se relacionar com os liderados, que decide torná-los coparticipes do processo de definição do objetivo comum, a maior proximidade entre líder e liderados faz com que a relação de liderança seja estabelecida tendo em conta não apenas os objetivos comuns, mas também os objetivos pessoais dos integrantes da relação de liderança.

Este achado da pesquisa demanda por novas investigações, mas pode representar um aspecto que foi até este momento considerado por apenas algumas abordagens da liderança, como a perspectiva da troca líder-liderado (Dansereau *et al.*, 1995; Dionne *et al.*, 2010), mas não como um elemento constitutivo do que é a liderança.

5.3.3 Reflexos da maturidade do líder

Verifiquei que os modelos mentais sobre a liderança apresentados na seção 5.2 variam de acordo com o nível de maturidade dos líderes entrevistados. Embora não possa apresentar

um modelo preditivo desta relação, líderes mais velhos ou com mais experiência como líderes possuem modelos mais complexos do que os entrevistados que são mais jovens ou lideram a menos tempo.

Nenhum dos entrevistados pode ser considerado um novato, todos já possuem nível de experiência como líderes em uma quantidade de anos inclusive superior ao mínimo estabelecido para a pesquisa, que era de cinco. No entanto, verifiquei que os líderes que possuem menos de 40 anos de idade e em média 10 anos de experiência como líderes apresentam modelos menos complexos do que líderes mais experientes e mais velhos, especialmente ao se considerar o papel ou a influência dos liderados.

Esta constatação está de acordo com a literatura, que afirma que o líder se torna mais proficiente em como liderar com o passar do tempo (Johnson, 2008; Marcy & Mumford, 2010). Verifiquei que os líderes mais velhos relataram mais experiências marcantes em suas vidas, que podem ser consideradas como pontos de virada, que impactaram nos seus modelos mentais, ou seja, como uma disrupção na trajetória dos entrevistados, que impactou na sua identidade como líderes e também em seus modelos mentais (Hemingway & Starkey, 2018).

Os entrevistados Picard, McCoy, Spock e Uhura, que são os líderes mais experientes, são aqueles que trazem os modelos mentais mais complexos, no sentido não apenas de incluir diferentes elementos no modelo de liderança, mas também por possuírem uma maior clareza sobre os papéis de líderes e de liderados e de como ambos se conectam.

Os entrevistados Picard, McCoy e Spock apresentam modelos mentais sobre liderança que são resultantes da fase posterior a problemas relacionados à ansiedade no trabalho e também ao sofrimento e ao sentimento de inadequação nas suas organizações. Picard e McCoy, neste sentido, tiveram problemas similares ao tornar o trabalho como parte de sua vida pessoal, a ponto de lançarem a perspectiva de sua felicidade pessoal no sucesso ou insucesso da organização. Spock também relata o seu sofrimento na organização anterior e como isto formou sua perspectiva sobre a liderança.

Embora Uhura não tenha relatado uma experiência de sofrimento individual, a entrevistada destacou um ponto de virada a partir da descoberta e da sua abertura a uma jornada de autoconhecimento, que fez com que a entrevistada passasse a ver a distinção entre um modelo de liderança técnica em relação ao modelo de liderança no qual o líder se relaciona e desenvolve seus liderados.

Estes entrevistados, de formas distintas, portanto, têm uma perspectiva mais clara não apenas quanto aos papéis dos líderes, mas também dos liderados. Os líderes mais jovens ou

com menor experiência acabaram relatando um modelo mental com maior ênfase na figura do líder, do que dos liderados, embora, como visto na seção 5.2, os liderados estejam presentes nos modelos mentais.

Esta constatação reafirma as conclusões de Ruff e Shoho (2005), no sentido de que os líderes aprimoram seus modelos mentais ao longo de sua trajetória desenvolvimental, o que envolve diferenças qualitativas na forma como os líderes fazem a representação da liderança, considerados não apenas o papel dos líderes, mas também dos liderados na construção da liderança.

5.3.4 Metáforas da liderança

Um último aspecto a ser destacado são os resultados obtidos a partir das metáforas da liderança apresentadas pelos entrevistados, que acabam por servir como outros elementos que indicam e que auxiliam a compreender o modelo mental sobre a liderança dos entrevistados. As metáforas dos entrevistados estão consolidadas no quadro 6.

Esta pesquisa contribuiu com a investigação sobre a liderança ao considerar as metáforas informadas pelos próprios entrevistados, no lugar das estratégias mais tradicionais de representar metaforicamente a liderança, a partir de metáforas colhidas ou apresentadas pelo pesquisador, como se verifica nos capítulos de Alvesson e Spicer (2011).

Cairns-Lee (2015) aponta para a escassez de pesquisas sobre as metáforas apresentadas pelos próprios líderes e elabora um estudo que procura identificar os MM dos líderes sob esta perspectiva. Nesta mesma linha, nesta investigação pude constatar nove metáforas sobre o que é a liderança que auxiliam a compreender e a representar o modelo mental sobre a liderança dos entrevistados.

Quadro 6 – As metáforas da liderança apresentadas pelos entrevistados

Entrevistado	Metáfora
Picard	Liderança como uma expedição
McCoy	Liderança como pilotar um avião
Uhura	Liderança como uma orquestra
Tchekov	Liderança como um bote em uma corredeira
Sulu	Liderança como navegar
Spock	Liderança como uma árvore
Scott	Liderança como uma banda de jazz
Kirk	Liderança como um tom de voz sereno
Janice	Liderança como uma orquestra sem um regente

Fonte: A autora (2021).

Isto aponta para o fato de que a pesquisa das metáforas da liderança é um mecanismo que pode ser avançado e aprimorado, como um primeiro contato com o MM sobre liderança de uma pessoa, ainda que o processo de elicitação do modelo mental demande uma investigação mais aprofundada, tal como elaborei neste estudo.

6 CONCLUSÃO

Desenvolvi esta pesquisa com a finalidade de elicitare e analisar os modelos mentais sobre a liderança de líderes de OICs, o que fiz a partir do método da pesquisa narrativa, ao entrevistar e assim conhecer as histórias de nove líderes de OICs da região da Grande Florianópolis/SC.

Estabeleci neste estudo como objetivos específicos, primeiramente elicitare os modelos mentais sobre liderança dos entrevistados, o que pude executar especialmente após uma revisão integrativa das pesquisas sobre modelos mentais e liderança, que incluiu a literatura sobre elicitação dos modelos mentais, conforme discuti em 5.1.

Este objetivo específico foi atendido, de maneira que após contar as histórias de vida dos entrevistados no capítulo 4, no capítulo 5 eu apresento o modelo mental sobre liderança de cada um dos entrevistados.

O segundo objetivo específico que eu defini foi identificar as metáforas que os líderes entrevistados utilizam para identificar a liderança, tratando-se de uma forma de também compreender, a partir de uma representação, o modelo mental sobre liderança dos entrevistados. Consegui atender a este objetivo também, tendo encontrado nove representações distintas sobre o que é a liderança.

Por fim, estabeleci como objetivo analisar comparativamente os modelos mentais sobre liderança dos entrevistados, o que me permitiu alcançar alguns dos achados da pesquisa, conforme discutirei na próxima seção, que tem por foco apresentar as contribuições desta tese.

6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Entendo que esta pesquisa de doutorado trouxe vários achados, que procurarei sintetizar nesta seção. Entendo que as minhas contribuições passam certamente pela definição e explicitação dos MM sobre liderança dos entrevistados, mas os resultados desta pesquisa vão muito além disto, perpassando diversas escolhas que fiz para executar este estudo, como a opção de método, a forma de coleta das entrevistas e, aí sim, os resultados que pude encontrar após a coleta dos dados.

Assim, **minha pesquisa contribuiu com o avanço das pesquisas qualitativas sobre modelos mentais e liderança e com o uso da pesquisa narrativa em estudos psicológicos.** Destaco este resultado, pois como se verifica na revisão da pesquisa, em grande medida a

pesquisa sobre modelos mentais e liderança é realizada a partir do recurso a métodos quantitativos e, embora haja um número crescente de estudos qualitativos, estes tendem a se pautar em outras técnicas, que não a pesquisa narrativa.

Minha pesquisa demonstra que a coleta e a reconstrução da trajetória dos entrevistados é um mecanismo de descoberta da forma como eles concebem a liderança e como eles concebem outras categorias centrais para a liderança. Isto me conecta com a **minha segunda contribuição, que está relacionada ao fato de que os líderes desenvolvem um modelo mental sobre a liderança**, que serve como uma ferramenta que permite ao líder compreender e formar expectativas sobre como a relação de liderança opera e também permite formar expectativas sobre como a relação de liderança ocorrerá no futuro.

Defendo que o constructo MM sobre a liderança é distinto em relação à teoria implícita da liderança e também o constructo do *mindset* da liderança e entendo também que, como este é um aspecto que foi marginalmente discutido na literatura, meu estudo abre a possibilidade de um corpo novas pesquisas sobre a natureza e sobre a forma como os MM sobre como os líderes e liderados formam e revisam seus modelos mentais sobre a liderança.

Um **terceiro achado da minha pesquisa se conecta com a forma pela qual elicitei os modelos mentais**. Um dos desafios às pesquisas sobre modelos mentais no geral, não apenas atreladas à liderança é o processo de elicitação dos modelos mentais. Neste estudo elaborei uma pesquisa baseada em técnicas híbridas de elicitação (Langan-Fox *et al.*, 2000; Grenier & Dudzinska-Przesmitzki, 2015), congregando tanto a elicitação verbal, quanto gráfica para representar os modelos dos entrevistados.

Esta pesquisa abre caminho para novos estudos sobre o uso da pesquisa narrativa como uma técnica verbal mais adequada para a elicitação de modelos mentais, em comparação com outras espécies de entrevistas qualitativas.

Uma quarta contribuição desta tese é a pesquisa sobre as metáforas sobre o que é a liderança na perspectiva dos entrevistados, que pode ser considerada tanto como uma forma complementar de investigar o modelo mental sobre a liderança, como também um campo de pesquisa por si próprio, em que ainda existem muitas possibilidades de investigações no futuro.

Analisando os modelos mentais sobre liderança dos entrevistados, destaco como **quinta contribuição a verificação de que a liderança é mais adequadamente representada como um pentagrama**, do que a tradicional tríade da liderança. Assim, ao lado das categorias do líder, do liderado e dos objetivos comuns, os objetivos pessoais do líder e do liderado surgem

não mais como um assunto subjacente ou secundário, mas como um dos elementos de base para que a relação de liderança seja estabelecida e conservada ao longo do tempo.

Esta pesquisa também contribui com **em sexto lugar, com a verificação das diferenças nos modelos mentais de líderes mais ou menos maduros**. Como visto nesta pesquisa, há uma diferença nos modelos mentais de líderes mais maduros para líderes menos experientes. Mesmo que nenhum dos entrevistados seja um novato na liderança, os líderes mais experientes apresentaram modelos mentais mais complexos, especialmente na forma como eles conceberam o papel dos liderados dentro da relação.

Aqui abre-se novamente espaço para futuras investigações, que podem se basear nesta perspectiva mais ou menos abrangente sobre o papel dos liderados nos modelos mentais dos líderes. Embora a literatura sobre modelos mentais e liderança já tenha apontado que o amadurecimento traz uma evolução qualitativa dos modelos mentais, que faz com que o líder se habilite a resolver problemas mais complexos, novos estudos podem investigar esta questão.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Preciso reconhecer que este estudo está sujeito a limitações, que podem restringir os resultados alcançados. Tentarei listá-las nesta seção.

Primeiramente, destaco que a pesquisa foi baseada em entrevistas com os participantes, que contaram suas histórias sobre a liderança à pesquisadora. Apesar de todas as cautelas adotadas, tais como a maior recorrência de entrevistas, o intervalo entre as entrevistas e também as técnicas adotadas na execução da entrevista, ainda assim é possível que os entrevistados não tenham manifestado certas experiências ou percepções vividas que modelam o seu modelo mental sobre a liderança, não tendo sido assim contempladas na análise temática e na elicitación do modelo mental.

Nesta mesma linha, destaco que embora as técnicas de elicitación verbais possam captar muitos aspectos do modelo mental de uma pessoa, eventualmente poderá haver elementos que constituem o modelo mental do entrevistado que não foram verbalizados. Defendo que a pesquisa narrativa é capaz de reduzir estas limitações, em comparação a outras formas de entrevistas que são mais pontuais, mas ainda assim permanece a possibilidade de que certos elementos não tenham sido manifestos nas entrevistas.

Uma outra limitação da pesquisa, que considero que é ao mesmo tempo oportunidade para pesquisas futuras é o fato de estarmos no segundo ano de pandemia e grande parte das

entrevistas foram realizadas antes dos primeiros casos na China e do rápido espalhamento por todo o globo. Como se sabe, com isto as pessoas viveram tanto a experiência do *lockdown*, quando do trabalho em *home office*, que certamente tem reflexos nas práticas de liderança e potencialmente nos modelos mentais sobre liderança dos líderes e liderados também.

6.3 INDICAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Os achados apresentados na seção 6.1 já apontam para diversos caminhos que as pesquisas futuras sobre modelos mentais e liderança podem trilhar. Procurarei aqui apresentar aqui brevemente quais são algumas destas possibilidades deste campo que ainda está em construção e que, entendo que minha pesquisa clareia o universo de possibilidades abertas.

Destaco em primeiro lugar que a adoção da pesquisa narrativa como método de pesquisa sobre a liderança e os modelos mentais é um campo que ainda demanda novas pesquisas. Ainda que já existam estudos narrativos, este método ainda tem sido pouco utilizado tanto para a pesquisa sobre liderança em geral, quanto nos estudos sobre modelos mentais e liderança. Como defendo nesta pesquisa, a pesquisa narrativa pode ser uma ferramenta muito útil para investigar a experiência da liderança ou os modelos mentais nas histórias contadas por líderes e também por liderados.

Do mesmo modo, destaco que ainda existem muitos caminhos de pesquisa disponíveis sobre a relação entre modelos mentais e liderança. Esta pesquisa parte da lacuna da carência de estudos sobre liderança e modelos mentais, considerando ainda o contexto dos líderes de OICs, mas a revisão integrativa que foi empreendida aponta para diversas outras possibilidades e outras lacunas.

Dirigindo o foco à pesquisa sobre modelos mentais, considero que a elicitação ainda é uma atividade que demanda maiores estudos. Aqui entendo existir caminho para investigações sobre outras possibilidades de elicitação de um modelo mental e também sobre como integrar as abordagens verbal e gráfica, seja a partir da adoção de estratégias de pesquisa quantitativas, qualitativas ou mistas.

Outros aspectos que podem orientar pesquisas futuras no campo dos modelos mentais é a investigação da dinâmica destes modelos. Nesta pesquisa elicitei os modelos mentais sobre liderança dos entrevistados no momento das entrevistas. Uma possibilidade de pesquisa é avaliar a dinâmica dos modelos mentais sobre liderança ao longo do tempo, o que implicaria em uma integração da pesquisa sobre desenvolvimento de líderes ou de liderança com modelos

mentais. Esta análise da dinâmica poderia focar na mudança dos modelos mentais ao longo do tempo e quais fatores são motivadores da mudança. Isto poderia auxiliar a explicar melhor o fenômeno da complexidade de um modelo mental.

Considero que há espaço, também, para a pesquisa sobre os modelos mentais sobre liderança de líderes de outras OICs, além daquelas investigadas, tanto quanto de líderes de organizações que não são intensivas em conhecimento.

A pesquisa sobre as metáforas da liderança também abre uma vasta possibilidade de investigação. Conforme discuti na tese, embora publicações como Morgan (1986) e também Alvesson e Spicer (2011) tenham suscitado um debate sobre as metáforas das organizações ou da liderança, os modelos dos autores são externos, ainda havendo espaço de pesquisa para as metáforas dos próprios líderes e sobre como estas metáforas auxiliam a compreender não somente os modelos mentais dos líderes, mas também a prática da liderança.

Por fim, destaco também a possibilidade de maiores investigações sobre o que chamei de pentagrama da liderança, ou seja, da inclusão dos objetivos pessoais de líderes e de liderados como elementos-base da relação da liderança. Aqui também entendo haver espaço tanto para estudos com outros líderes de OICs, quanto com líderes de organizações que não são OICs e também com liderados de ambas as espécies de organizações, para assim poder confirmar a possibilidade de que o pentagrama da liderança represente uma perspectiva mais adequada do que a tríade.

Outra linha que poderia seguida no futuro são os estudos sobre os modelos mentais dos liderados ou mesmo de líderes conjuntamente com os liderados. Aqui considero haver espaço tanto para o estudo de modelos mentais individuais, quanto para a linha de pesquisa sobre os MME. Uma hipótese que pode ser verificada mediante um estudo futuro é que a equipe forma um MME sobre o que é a liderança, que permite a este grupo interpretar as relações de liderança e formar expectativas sobre o futuro com base neste modelo compartilhado.

Finalizo esta lista de recomendações com a possibilidade de estudo dos impactos da pandemia nos modelos mentais sobre liderança dos líderes ou também sobre os MM sobre liderança em equipes virtuais. Vaagaasar *et al.* (2019) podem ser considerados precursores das pesquisas neste campo, mas à época do seu estudo o fenômeno das equipes virtuais era mais restrito a grandes organizações, especialmente multinacionais com equipes alocadas em diferentes localidades, inclusive em diferentes nações.

Com a pandemia do novo coronavírus a situação se modificou, pois grande parte das organizações, ao menos no Brasil, teve se de adaptar para o fenômeno do trabalho virtual ou

home office. Mesmo que o ritmo da vacinação avance e que todos os países se declarem livres da COVID-19, certamente muitas organizações permanecerão trabalhando com um modelo total ou parcial de adoção de equipes virtuais. Isto certamente traz consequências sob a perspectiva da liderança e dos modelos mentais sobre liderança, sendo também um tema que pode motivar pesquisas futuras.

6.4 MINHA EXPERIÊNCIA COM O DOUTORADO

Falar da minha experiência como pesquisadora ao longo deste doutorado é uma tarefa desafiadora pois é tornar pública a transformação que vivenciei ao longo destes anos, que resultaram na mudança e na evolução dos meus próprios modelos mentais, que aqui considero também como um efeito desta pesquisa. Afinal de contas, o mais intrincado e difícil modelo mental que estudei e procurei entender ao longo destes anos foi o meu mesmo!

Vou voltar ao início de tudo isso então: ano zero. Comecei meu doutorado imbuída do desejo de construir algo que pudesse acrescentar um patamar relevante no estudo da liderança. Já em meu mestrado esse foi meu objeto de análise, e eu entendia o meu doutorado como uma continuação desta caminhada. Então queria encontrar um problema relevante, um problema intrincado, algo que ninguém tivesse tido o fôlego de enfrentar. Criticava, com a leveza que só a ignorância permite, quem usava de todos os quatro anos de pesquisa para ‘concluir aquilo que já era visível’. Eu queria mais e mais rápido! Mas sabia (pelo menos isso) que precisaria conhecer bem o terreno e o espaço das pesquisas antes de encontrar este problema grandioso.

Havia me submetido a seleção de outros dois programas de Pós-Graduação e havia sido aprovada em ambos. Imbuída do meu desejo por desafios, optei por cursar meu doutorado no Programa de Pós-Graduação em Psicologia pois julgava que era onde meus conhecimentos eram mais incipientes e ali meu desafio seria maior. Queria me desafiar! Também estava convencida de que, pelo olhar da Psicologia, eu estaria apta a propor um estudo mais denso e mais aprofundado no meu tema de interesse: liderança.

Paralelamente a isto, minha carreira como consultora empresarial começava a ganhar corpo, e também fazia parte deste meu rol de ambições criar algo no doutorado que trouxesse mais diferenciação à minha carreira. Imaginava momentos palestrando, autografando livros, fantasiava coquetéis de lançamento de livros de minha autoria, eventos com ‘gente importante’, empresários querendo me contratar, entre outros devaneios... ‘Eu, doutora, realizada, importante, uma sumidade em algum assunto, sucesso, fama... Sonhos...

Eis que as aulas do curso começaram. ‘- Não estou entendendo n-a-d-a! Por que falam tantas coisas achando que todos estão entendendo?’ Bem, porque - de fato – todos estavam entendendo, só eu que não. ‘São todos psicólogos, só eu que não’. ‘Todos são mestres em Psicologia, só eu que não’. E ainda ‘todos aqui se dedicam exclusivamente aos estudos, só eu que não’. Sentia-me sozinha e perdida com todos aqueles conteúdos. Algumas coisas eu sabia onde buscar mais informações, os professores eram muito solícitos e ajudavam sempre que percebiam minha dificuldade, mas algumas outras questões eu não sabia nem mesmo que não estava entendendo.

Mas preciso ser honesta com uma questão: eu até que me orgulhava de ser alguém que trabalhava e estudava. Via isto como uma marca do meu esforço. E julgava mal quem afirmava que para fazer mestrado ou doutorado era preciso parar todo o resto, parar de trabalhar para se dedicar integralmente. ‘Vou provar que estão errados!’, ‘vou dar conta dos estudos, da tese, vou crescer na consultoria e ainda crescer como docente’. Ah, sim, esqueci de mencionar: além da consultoria e das aulas do doutorado, eu lecionava na universidade de segunda à sexta-feira – todas as noites, para dois cursos diferentes!

Tudo foi muito desafiador! Mas me sentia crescendo, evoluindo, aprendendo. Vez ou outra, entrava ‘infiltrada’ em uma aula da graduação em psicologia, no contraturno, para entender algo que era falado nas aulas do doutorado. Me fantasiava de estudante de graduação e lá ia eu assistir as aulas como se fosse uma aluna regular. Mochila num ombro só, caderno das princesas da Disney, tênis Converse All Star vermelho, livro ‘zoad’ alugado da biblioteca. Sentava-me no fundão, no cantinho, invisível. Tomar notas, aprender, ir embora, só isso! Às vezes um colega me notava, puxava um assunto, convidava para um evento ou outro, mas ninguém sabia em que período eu estava do curso.

Acho importante contar que neste momento do meu doutorado, eu já fazia parte de um laboratório de pesquisa em Liderança, o LGR (Laboratório de Liderança e Gestão Responsável), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC). Estava junto ao grupo desde antes mesmo do meu mestrado. Este grupo me ensinou muito sobre a pesquisa em liderança, me aproximou muito de estudos relevantes, me ensinou a escrever melhor, me ensinou a pesquisa científica em outro nível de qualidade. Eu me sentia segura tendo este grupo na minha retaguarda.

Chega a hora de conhecer meu orientador de pesquisa. E meu futuro laboratório. Acreditava que tinha o projeto perfeito nas mãos: Psicologia Positiva e Liderança! O tema era encantador; as pessoas super acolhedoras; as pesquisas na área quase inexistentes. ‘Tá pra

mim!’, pensava eu. Vislumbrava um horizonte de campo fértil, muitas pesquisas a fazer, muito espaço para crescer. Liderança e psicologia positiva era algo muito novo, quase nada sendo pesquisado. Cheguei sem medo, com vontade de sobra para fazer acontecer. Me envolvi por inteira. Tínhamos reuniões toda semana, tínhamos uma sala para ocupar, atividades a organizar. Estava lá todos os dias. Estava muito empolgada. Queríamos fazer cursos, fazer eventos, escrever livros, artigos, reportagens, queríamos números, queríamos resultados, mas queríamos – acima de tudo – fazer a diferença.

As meninas do laboratório viraram grandes amigas. E meu tema ficava cada dia mais claro: queria estudar o quanto um líder, imbuído dos valores certos, cria um ambiente positivo e como esse ambiente torna as pessoas melhores, mais produtivas e mais felizes. Iria provar que a liderança estava no centro de todo esse processo. Foi um ano muito legal e muito produtivo dentro deste tema. Nada poderia dar errado!

No entanto, comecei a divergir do direcionamento dado pelo meu orientador, nossas bases e premissas eram muito diferentes. Não me sentia mais no lugar certo. Sem adentrar no mérito da questão, basta dizer que situações me fizeram questionar se aquela era a direção que eu queria para meu doutoramento.

Após refletir muito, e perder algumas noites de sono, decidi que precisava repensar minha direção. Procurei a coordenação do curso, pedi ajuda e solicitei a troca de orientação e tema. No entanto, preciso dizer que aqueles 12 meses de dedicação a pesquisas que agora não usaria mais pesaram muito. Foi preciso pedir prorrogação de qualificação, ir com nota baixa na disciplina de projeto entre outros desencontros. Mas o maior problema era não ter um problema de pesquisa ainda!

Eis que encontro a Professora Andrea: uma mulher forte, inteligente, centrada e profunda. Com ela me sentia novamente desafiada! Me sentia pequena ao lado de gigante. Ela gentilmente me aceitou para orientação, mesmo já tendo um ano inteiro em débito, mas dali começamos um novo capítulo.

Aqui, neste momento da minha vida, também era marcante em meus desejos, criar algo intelectualmente impactante que marcasse a minha recente carreira como docente universitária. Estava lecionando nos cursos de Administração e Direito, em disciplinas diversas, tais como ‘Comportamento Humano nas Organizações’, ‘Administração de Recursos Humanos’, ‘Gestão de Talentos’, ‘Metodologia’, disciplinas propedêuticas e introdutórias como ‘Antropologia’, ‘Sociologia’, e também disciplinas que introduziam o Direito na Administração e a

Administração no Direito. Em todas elas eu encontrava facilmente um vínculo com meus interesses de estudo.

Lá estava eu: focada, empolgada. Agora, com a nova orientação, além do LGR, eu tinha um novo laboratório: o KLOM-LABPOT, o laboratório da Psicologia que sabe fazer ciência como ninguém! A professora lecionava no PPGEHC e no PPGP, então o KLOM é seu laboratório junto ao PPGEHC e o LABPOT, junto ao PPGP. Agora sim! Estou cercada de gente fera! E para melhorar, terei Professora Andrea como minha orientadora e Professor Cristiano como coorientador. Estava muito contente!

Mas tanta coisa foi acontecendo na minha vida particular, tantas mudanças, tantos desafios que aquele projeto de ‘consultora importante’, de livros e palestras, passava a dividir espaço com a docente. Esta minha parte da vida estava crescendo a plenos pulmões. Com eventos, aulas, cursos, bancas, convites... Eram oportunidades que não acabavam. Tinha que começar a recusar convites, infelizmente. Eu estava ganhando espaço, ganhando reconhecimento, ganhando experiência.

O meu doutorado agora estava muito atrelado a minha carreira docente. Como professora, estava aproveitando este momento de lecionar e estudar para minha tese ao mesmo tempo. Estava apreciando essa vida imersa na ciência, na qual se aprende, se atualiza, e faz o exercício de ensinar outros a amarem a ciência também. Vislumbrava um horizonte onde o doutorado me abriria muitas portas, ainda maiores na carreira docente. Eu já começava a ter contatos diferentes, amigos que antes eram pessoas distantes, intocáveis, e agora passavam a ser colegas acadêmicos também. Eita momento bom!

Na universidade, onde estava lecionando naquele momento, tudo confluía para colher frutos ainda maiores! Era uma fase muito promissora e feliz da minha vida. Ofertaram-me muitas disciplinas, muitos alunos querem minha orientação em suas pesquisas, estou sempre com muitas atividades ao mesmo tempo. Recebo homenagens, convites, estou fazendo barulho na universidade. Os eventos que estava organizando, neste período, também chegaram aos ouvidos das instâncias superiores, e faziam ‘casa cheia’ de alunos! O barulho era tão alto que recebi um convite informal para assumir a coordenação do curso em que estava lecionando o maior número de matérias.

Vale dizer que fui aluna desta instituição de ensino desde os meus 7 aninhos, quando ingressei na primeira série do ensino fundamental! Como amo este lugar! Doei muito da minha vida a esta instituição. No colegial fui líder de turma, promovi melhorias nas salas de aulas. Ventilava a todos os cantos o quanto devíamos nos dedicar a fazer aquela ideia crescer. Na

faculdade, fui presidente de grêmio estudantil. Envolvia-me em tudo que podia. Fizemos o curso crescer! Também com o grupo de pesquisa que montamos, que passou a envolver outros cursos com o passar do tempo, lá íamos nós, alunos, vender a todos os cantos a dedicação e o empenho que fazia o curso crescer e conseqüentemente abria novas portas para todos. No mestrado, mesma coisa aconteceu. Usei a instituição, inclusive, como campo de pesquisa. Quanto amor, não é? Enfim, falar da minha vida pessoal obrigatoriamente colocava o nome desta instituição no meio das frases.

Enquanto isso, em meus estudos... Eis que me sentei a mesa com as pessoas mais feras do meu círculo naquele momento: meus orientadores. E daquela reunião, saí com meu projeto de pesquisa na mão. Foram horas deliciosas de rabiscos no quadro branco, de conceitos e possibilidades. Foi muito bom e saí daquela sala com um projeto muito legal, cheio de desafios, mas principalmente que me preenchia de emoções e desejo de crescimento!

Comecei o garimpo, minhas buscas, minhas pesquisas, tudo fluindo... Estava vivendo a pesquisa, a metodologia, as buscas, as análises! Colegas até me pediam dicas, conceitos. Via que tudo aquilo fazia muito sentido para mim, gostava desse processo, e percebia que tinha facilidade. Via que colegas me procuravam para entender melhor, então percebia que não eram todos que gostavam dessa parte do processo. Eu amava.

Esse momento do meu doutorado posso dizer que o vento soprava a meu favor. E que brisa boa de sentir... Até que uma nuvem bem pesada e carregada cobriu o céu num piscar de olhos. E num dia de frio e muita chuva, em pleno recesso escolar de inverno, faltando 3 dias para as aulas da universidade serem retomadas, sou chamada para conversar com uma professora. A conversa começa assim: “Bruna, foi preciso demitir você!”. Isso mesmo. Que dia triste de lembrar. “As coisas mudaram, eu assumirei daqui para frente e você não está mais de acordo com nossa nova maneira de ver as coisas. Você é dispensável. Obrigada pelo seu serviço até aqui, e na saída já deixe tudo assinado para não precisar voltar aqui para assinar esses diários de classe”.

Um novo e triste capítulo se abriu na minha vida. E muitos modelos mentais sobre muitos temas foram revirados em minha cabeça. Um movimento político acontecia na universidade, e nesta ‘dança das cadeiras’ - que eu nem estava escutando a música - acabei ficando sem lugar para me sentar. Quantos projetos abortados...

Essa fase crítica me obrigou a olhar para muitas convicções que eu tinha, e me fez questionar o porquê de cada uma delas. Um processo de liderança para mim estava totalmente conectado com uma ideia de pertencimento, que eu julgava existir em todas as esferas da minha

vida. Mas este momento da minha demissão me fez pensar que esse senso muitas vezes existia somente para mim, não para quem estava mais próximo das decisões e das estratégias que guiavam essas esferas. Ou seja, eu poderia me sentir parte, mas nem sempre isso era uma verdade para quem estava no controle. Não somente na docência, mas percebi que isso estava na minha vida como um todo. No mestrado, no doutorado, no trabalho, na sala de aula, nos meus planos. Entendi que até se pode sentir-se pertencente a algo, mas isso não cria o vínculo por si só. Pode até ser algo que representa sua própria identidade, mas para outras pessoas você pode ser mera peça descartável, óleo que existe para lubrificar algo que precisa girar. Foi usado, agora precisa ser renovado.

A figura do líder tinha um pedestal de santidade para mim. Não que eu realmente acreditava que a pessoa não teria defeitos, mas acreditava sim que esta pessoa recebia esse espaço de importância na vida dos demais por ser alguém especial em alguma esfera, por menor que fosse. Em algum momento essa pessoa tinha algo especial ou teria feito algo especial em prol de um grupo ou de outros, que não somente a si mesmo. No entanto começava a ver que líderes podem estar no espaço de referência em alguma situação apenas por terem feito algo em algum momento que abriu uma lacuna de benefício próprio e ele soube se posicionar. Ou podem ter feito um favor ou algo bom em benefício de algum outro líder que estivesse em uma boa posição, e isso pode ser a causa da referência que ganham depois. Não necessariamente estamos falando de uma capacidade ou de um movimento em prol de aglutinar pessoas para objetivos comuns, às vezes são só objetivos individuais. Que trazem benefício somente à pessoa do líder e ao seu grupo seleto.

Este capítulo do meu doutorado foi marcado pela busca de sentido, chamo de fase do “cadê a vontade que estava aqui?”. Meus planos de carreira docente tinham deixado de existir, aquela sintonia que o doutorado tinha com meus planos docentes já não se encaixava mais e eu continuava meus estudos num ritmo agora bem mais tortuoso... Olhava coisas que achava interessante, abria ramificações e depois via que tinha desviado do meu caminho original. Foi assim durante algum tempo. Quando eu percebia estava há semanas estudando um texto a fundo que não iria usar para nada. Estava sem foco. Meu doutorado seguia para direções diferentes a cada mês. Tudo me interessava e nada me interessava ao mesmo tempo.

Houve ensaios de um retorno à docência. Cheguei a ser chamada novamente, lecionei em outro curso para a mesma instituição com a promessa de ser contratada novamente ao final deste período de teste, mas nada seguiu adiante. Investi, com tudo de mim, dei meu melhor, mas novamente os jogos políticos falaram mais alto. A oportunidade foi me ofertada porque

um ‘líder’ em algum momento pediu a outro ‘líder’ que me ofertasse essa oportunidade. Pago o favor, lá fui eu direcionada à porta de saída novamente. Foi um período triste para mim.

Minha decisão: focar na minha outra carreira, a consultoria. O bom de se ter algumas fichas em outras apostas é poder ‘pivotar’ quando as coisas dão errado. Mas confesso que só consigo pensar isso agora, olhando para trás. Naquele momento, parecia mais como um prêmio de consolação dado a alguém que fracassou, e fracassou feio, sem nem ao menos saber que estava errando. Era assim que eu me sentia e assim que via meu mundo naquele momento. Mas as coisas iam bem na consultoria. Nada de especial, mas continuavam caminhando. Eu não me sentia autônoma, nem com o espaço que eu julgava merecer àquela altura do campeonato, mas tinha meu ‘ganha pão’.

E neste momento em que eu não estava nada bem, tomei aquela que talvez tenha sido uma das minhas maiores decisões até aquele momento: meu grito de independência na consultoria. Decidi propor uma cisão nos produtos da consultoria e trazer para mim aquele que eu julgava ser o produto que eu entregava melhor. E minha sócia aceitou minha proposta. No momento fiquei contente de ter conquistado aquele espaço de independência, mas durou bem pouco tempo. Eu ia ter liberdade, espaço, ia poder traçar as minhas estratégias de crescimento, enfim, seria ótimo. Alguns meses depois, nosso maior cliente, aquele que representava talvez uns 80% do nosso faturamento, me ligou numa bela manhã de verão e disse que um determinado produto que era bastante consumido por eles seria remanejado para uma outra forma de contratação e que, por conta disso, nossa consultoria não seria mais a responsável por prestar esse serviço. Qual serviço era este? Justo aquele que eu reivindiquei para mim!

À esta fase da minha vida dou o título de “pisei na caca”! Mas como tudo o que está ruim pode piorar, veio um tal de covid-19 que começou um pouco distante, na China, depois na Itália e de repente eu recebia a notícia de que um grande amigo, um padrinho, um segundo pai, estava internado. Ele havia voltado de um cruzeiro de férias com a esposa, se sentiu mal e foi para o hospital para tirar a dúvida. Sua última comunicação foi para pedir que alguém viesse buscar o carro no estacionamento do hospital pois ele não sabia quanto tempo levariam com os exames. Depois vieram os tubos e ele nunca mais falou...

2020.

Um período negro. Para todos nós.

E, assim como este parágrafo acima, foi o ano de 2020 para mim. Começou e terminou, em duas frases, uma marca o começo: o caos, ninguém sabia o que estava acontecendo; e outra que marca o fim: estávamos todos no mesmo barco, o mundo todo. E meus conceitos sobre

líder, sobre liderança, eu realmente já não os tinha tão claros assim. Meu tema já não fazia muito sentido, eu já não sabia ao certo para onde estava indo e nem qual era o propósito de tudo aquilo. Tudo foi colocado em suspenso. Minha vida ficou em suspenso. Brinco com os amigos mais próximos que o ano de 2020 nem deveria contar para as passagens dos nossos aniversários, que deveríamos pular esse ano e seguir como se ele não tivesse entrado nas nossas contas da passagem dos nossos anos. Mas infelizmente não podemos anulá-lo. E as lápides de nossos entes queridos não nos deixarão esquecê-lo.

Neste longo e curto ano de 2020, neste ano marcado por contradições, ano de solidão e de convívio, de saudade e intimidade, de distância e proximidade, de digital e humano, de passageiro e perpétuo, neste mesmo ano eu me casei, eu falei, eu chorei de tristeza e de felicidade... Neste ano eu quebrei, não tive nenhum dinheiro, mas me tornei muito rica! Ganhei minha liberdade, mesmo sem poder sair de casa, ganhei autonomia, mesmo sem dinheiro para pagar minhas contas, ganhei identidade, mesmo sem saber se sairia viva da doença quando a contraí. Eu perdi e eu ganhei!

Repassei muito dos meus modelos mentais sobre o que eu entendia por liderança. Algumas amizades já não eram as mesmas, as convicções políticas e sociais sobre esse momento que o mundo passava me distanciava de algumas relações, que já se tornavam tóxicas para mim, o nosso país se dividia, nossos amigos se dividiam... E o ano passou! Minha tese evoluía, porém a passos lentos, e muitas vezes rumava em direções inférteis ou ramificações que terminavam em becos sem saída.

Foi quando começamos a ensaiar uma forma de voltar a viver, convivendo com o fantasma do coronavírus, e quando digo nós, falo do mundo, pois foi devagar que fomos voltando às ruas, como nos filmes apocalípticos quando nos encorajamos a sair da segurança de nossos lares e voltamos a nos reconhecer enquanto sociedade. E lá estava eu voltando a fazer nossas compras no supermercado. Saíamos somente para isso e seguindo todo um protocolo rígido de segurança e higiene. Que cansativo!

E foi assim que um novo capítulo começou para mim: no setor de bananas do supermercado, numa tarde de terça-feira. Chamo este momento de: “se a vida lhe der limões, escolha bananas!”

Encontrei, naquele dia, uma pessoa que a muito tempo não via e logo pensei que ele poderia ser mais um informante interessante para minha pesquisa. Uma luz se acendia. Marcamos as entrevistas e elas aconteceram. E foi demais! Havia naquelas palavras uma nova forma de ver o mundo e me empolguei muito com isso!

Desta entrevista surgiram mais algumas interações sociais, algumas prestações de serviços pontuais e, por fim, uma proposta de um trabalho bem diferente do que eu vinha fazendo. E da proposta de trabalho nascia um novo propósito para mim. Além do desafio técnico que o trabalho continha, uma coisa era muito marcante: era para mim, era comigo, não era pelo portfólio da consultoria, ou por algo que outro alguém fez e deu bons frutos, era para ser comigo!

Foi um momento de muitas dúvidas. Meus modelos precisavam ser revistos, revisitados. Alguns não faziam mais sentido. Alguns me faziam mal. Alguns faziam eu me sentir em perda, em fracasso, enquanto por outro lado meu coração se alegrava. Era uma dualidade muito grande. Meus modelos mentais de líder, de liderança, de sucesso, de propósito, todos eles não cabiam mais. “Algo de errado não estava certo”. Algumas ideias precisavam evoluir junto comigo, ou ficariam para trás, ou eu mesma ficaria para trás.

E este novo capítulo chamo de: “virando o baú”! “Modelos mentais” nunca tinha sido um tema tão presente e importante em minha vida quanto passou a ser daquele momento em diante. Claro que também estou falando da reta final do meu doutoramento. E isso faz com que nossos temas estejam ainda mais presentes em nossas mentes por conta do regime mais intenso de produção. Mas tem um “quê” bem diferente na forma como este tema se fez presente em minha vida.

Eu passei a conhecer um mundo novo, mas não um mundo novo do qual eu nunca havia ouvido falar. Pelo contrário, desde o meu primeiro contato com o PPGEGC eu ouvia falar e estudava OICs. Mas naquele momento foi diferente. Eu me mudei para um outro planeta, onde as pessoas eram diferentes, onde a língua falada era diferente, onde os comportamentos eram explicitados de outra forma e onde as relações se davam sob outra estrutura. Confesso que tenho vontade de fazer tudo novamente, ou um outro doutorado para estudar a fundo esse mundo em que me encontro hoje, mas o que quero frisar aqui neste relato, é o quanto mergulhar neste mundo, que antes eu conhecia muito bem intelectualmente e conceitualmente, me fez rever meus próprios modelos mentais.

O processo de revisitá-lo foi algo revelador. Não é um momento marcado, onde você se depara com algo do seu dia a dia e pensa “nossa! Meu modelo mental não comporta essa situação, logo, não sei como resolvê-la”. É algo que você vai vivendo, vai aprendendo, vai agindo por outras lógicas e quando se depara com uma situação que representa uma estrutura mais rígida do seu modelo mental, você simplesmente percebe que não vê mais aquela situação da forma como a via antes. O pensamento vai mais na direção de: “nossa, se isso tivesse me

acontecido antes eu teria tido outra reação”, ou “jamais pensei que estaria dizendo isso hoje”. Percebi, sem ver a mudança acontecer, que de pessoa que criticava quem importava termos da língua inglesa, virei uma pessoa que marcava ‘*calls*’, participava de ‘*meetings*’, preocupava-me com ‘*engagement*’ e passava o dia fazendo ‘1:1’ e ‘*hunting*’ de bons profissionais. E neste processo de revelações é que notei que os meus modelos mentais mudaram, mudaram e mudaram novamente. E estudá-los me deu uma enorme consciência disto. Cheguei a voltar em meus informantes, conversar novamente, visitar nossas entrevistas. Eu sabia mais agora, entendia eles muito melhor. Aqueles dramas, aqueles problemas que eles relatavam, eram meus também. As vitórias que eles engrandeciam, eu as invejava agora! As alegrias que eles tinham eram as minhas também. Eu sabia agora, eu vivia a mesma coisa!

Meus modelos mentais de liderança, de quando eu comecei o meu doutorado, não comportam as experiências que tive ao longo destes anos de estudo. Não respondem às experiências de vida que tive, às decepções, às conquistas, aos desafios, à forma como lidei com meus obstáculos. Tudo isso foi graças aos modelos mentais que eu usava para me guiar, mas também me permitiram aceitar as mudanças que a vida me provava e destas experiências novos modelos foram criados! Uma nova Bruna nascia.

Um dia destes ouvi alguém dizer que no mundo de hoje não existem mais líderes. No começo do meu doutorado, eu certamente começaria a mostrar teorias e mais teorias para provar meu ponto. A Bruna de hoje ouviu esta frase e entendeu esta pessoa e essa visão.

O doutorado, mais especificamente a pesquisa em modelos mentais, foi responsável por muitas mudanças que implementei na minha vida, e foram cruciais para que eu promovesse muitas destas mudanças. Aportaram a confiança que eu precisei, aportaram controle, aportaram consciência! Posso dizer que meu processo pessoal influenciou na minha pesquisa, mas, acima de tudo, a pesquisa me influenciou. E eu, a minha mudança, é também resultado desta pesquisa!

REFERÊNCIAS

- Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. (2020). *Sobre nós*. Recuperado de <https://www.acate.com.br/institucional/>.
- Adriano, B. M. (2015). *Liderança em uma instituição de ensino superior: um estudo interpretativo*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.
- Akrivou, K., & Bradbury-Huang, H. (2011). Executive catalysts: predicting sustainable organizational performance amid complex demands. *Leadership Quarterly*, 22(5), 995-1009. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.07.019.
- Altman, Y., & Iles, P. (1998). Learning, leadership, teams: corporate learning and organisational change. *Journal of Management Development*, 17(1), 44-55. doi: 10.1108/02621719810368682
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London: Sage.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (Eds.). (2011). *Metaphors we lead by: Understanding leadership in the real world*. London: Routledge.
- Angeloni, M. T., & Steil, A. V. (2011). Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. In K. Taparanoff (Org.). *Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens transdisciplinares* (Vol. 1). Curitiba: IBPEX.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action approach*. Reading: Addison Wesley.
- Aufegger, L., Shariq, O., Bicknell, C., Ashrafian, H., & Darzi, A. (2019). Can shared leadership enhance clinical team management? A systematic review *Leadership in Health Services*, 32(2), 309-335. doi: 10.1108/LHS-06-2018-0033
- Ayoko, O. B., & Chua, E. L. (2014). The importance of transformational leadership behaviors in team mental model similarity, team efficacy, and intra-team conflict. *Group & Organization Management*, 39(5), 504-531. doi: 10.1177/1059601114550080
- Barnett, K., McCormick, J. (2012). Leadership and team dynamics in senior executive leadership teams. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(6), 653-671. doi: 10.1177/1741143212456909
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1988). The inspirational processes of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 21-31. doi: 10.1108/eb051688
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990) Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27. doi: 10.1108/03090599010135122
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full-range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Benjamin, W. (1994). *Obras escolhidas: magia e técnica, arte e política*. São Paulo: Brasiliense.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2-5. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.2
- Bligh, M. C. (2011). Followership and follower-centred approaches. In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of leadership*. London; Thousand Oaks; New Delhi; Singapore. p. 425-436.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2000). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto.

- Boies, K., & Fiset, J. (2018). Leadership and communication as antecedents of shared mental models emergence. *Performance Improvement Quarterly*, 31(3), 293-316. doi: 10.1002/piq.21267.
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. J. C. A., & Macedo, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136. doi: 10.21171/ges.v5i11.1220
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Quality Research in Psychology*, 3(2), 77–101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa.
- Broski, J. A., & Dunn, W. (2020). *Journal of Child and Family Studies*, 29(9), 2.377-2.389. doi: 10.1007/s10826-020-01735-z
- Bryman, A. Research methods in the study of leadership. (2011). *The SAGE handbook of leadership*. London; Thousand Oaks; New Delhi; Singapore. p.15-28.
- Bryman, A. (2013). *Leadership and organizations*. London; New York: Routledge.
- Bryman, A. (2004a). Liderança nas organizações. In: S. R. Clegg., C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas. 3. v.
- Bryman, A. (2004b) Qualitative research on leadership: a critical but appreciative review. *Leadership quarterly*, 15(6), 729-769. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.09.007
- Buchanan, D., & Dawson, P. (2007). Discourse and audience: Organizational change as multi-story process. *Journal of Management Studies*, 44(5), 669-686. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00669.x
- Burrell, G, & Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Burrell, G. (1999). Paradigms, metaphors, discourses, genealogies. In: S. R. Clegg., & C. Hardy (Eds.). *Studying organization: theory & method*. London: Sage.
- Cairns-Lee, H. Images of leadership development from the inside out. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 321-336. doi: 10.1108/TPM-03-2015-0012
- Caldwell, C., Bischoff, S. J., & Karri, R. (2002). The four umpires: a paradigm for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 36(1-2), 153-163. doi: 10.1023/A:1014230002724.
- Calma, A. (2015). Leadership in higher education: examining the narratives of research managers from multiple lenses. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(1), 55-68. doi: 10.1080/02188791.2013.860006
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In: N. J. Castellan, N. J. (Ed.). *Individual and group decision making*. Mahwah: Erlbaum.
- Carrington, D. J., Combe, I. A., & Mumford, M. D. (2019). Cognitive shifts within leader and follower teams: where consensus develops in mental models during an organizational crisis. *The Leadership Quarterly*, 30(3), 335-350. doi: 10.1016/j.leaqua.2018.12.002
- Chase, S. E. (2011). Narrative inquiry: still a field in the making. In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. (Eds.). *The SAGE handbook of qualitative research*. London: SAGE.
- Chrispells, J. H., Burke, P. H., Johnson, P., & Daly, A. J. (2008). Aligning mental models of district and school leadership teams for reform coherence. *Education and Urban Society*, 40(6), 730-750. doi: 10.1177/0013124508319582.
- Collares, R. M. (2002). *Modelos mentais de dirigentes organizacionais e processos de resistência à mudança*. (Dissertação de mestrado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/83423>
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: a post-structuralist analysis of follower identities. *Leadership quarterly*, 17(2), 179-189. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.12.005

- Combe, I. A., & Carrington, D. J. (2015). Leaders' sensemaking under crises: emerging cognitive consensus over time within management teams. *Leadership Quarterly*, 26(3), 307-322. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.02.002.
- Craik, K. (1943). *The nature of explanation*. Cambridge: Cambridge University.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*. 26, 77-86. doi: 10.1016/j.scaman.2009.12.003
- Dansereau, F., Yammarino, F. J., & Markham, S. E. (1995). Leadership: the multiple-level approaches. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 97-109. doi: 10.1016/1048-9843(95)90030-6
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.004
- Day, D. V. (2000). Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. doi: 10.1016/S1048-9843(00)00061-8
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: an outcome-oriented review based on time levels of analyses. *Annual Review of Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133-156. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328
- Da'as, R., Ganon-Shilon, S., Schechter, C., & Qadach, M. (2021). Implicit leadership theory: principals' sense-making and cognitive complexity. *International Journal of Educational Management*, 35(3), 726-740. doi:10.1108/IJEM-02-2020-0086
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7(2), 191-207. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.191>
- Dennis, S. A., & Johnstone, K. M. (2018). A natural field experiment examining the joint role of audit partner leadership and subordinates' knowledge in fraud brainstorming. *Accounting, Organizations and Society*, 66, 14-28. doi: 10.1016/j.aos.2018.02.001.
- Di Schiena, R., Lettens, G., van Aken, E., & Farris, J. (2013). Relationship between leadership and characteristics of learning organizations in deployed military units: an exploratory study. *Administrative Sciences*, 3(3), 143-165. doi: 10.3390/admsci3030143
- Dionne, S. D., Sayama, H., Hao, C., & Bush, B. J. (2010). The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: an agent-based computational model. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1.035-1.049. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.10.007
- Dweck, C. S. (2017). *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. (S. Duarte, Trad.). São Paulo: Objetiva.
- Edwards, G., & Turnbull, S. (2013). A cultural approach to evaluating leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 15(1), 46-60. doi: 10.1177/1523422312467144
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (2002). An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning*, 33(2), 147-179. doi: 10.1177/1350507602332001.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *Leadership quarterly*, 17(3), 217-231. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.02.002

- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676. doi:10.1037/0021-9010.90.4.659
- Esper, A. J. F. (2015). *Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes*. (Dissertação de mestrado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/135823>
- Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): examining leadership as a relational process. *Leadership Quarterly*, 23(6), 1.043-1.062. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.10.005
- Fialho, F. A. P., Macedo, M., Santos, Neri, & Mitidieri, T. C. (2010). *Gestão do conhecimento organizacional*. Florianópolis: UFSC.
- Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 313-328, 2011. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00312.x
- Forti, R. J. & Lord, R. G. (1987). Prototypes and scripts: The effects of alternative methods of processing information on rating accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(3), 318-340. doi: 10.1016/0749-5978(87)90027-6
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, 53(1), 7-32. doi: 10.1177/0018726700531002
- Freeman, L., & Jessup, L. (2004). The power and benefits of concept mapping: Measuring use, usefulness, ease of use, and satisfaction. *International Journal of Science Education*, 26(2), 151-169. doi: 10.1080/0950069032000097361
- Ganga, F., Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33626721007>
- Gibson, J. W., & Tesone, D. V. (2001). Management fads: emergence, evolution, and implications for managers. *Academy of Management Executive*, 15(4), 122-133. doi: 10.5465/AME.2001.5898744
- Giovanolli, R. (2000). *The narrative method of inquiry*. Recuperado de <http://www.sonic.net/~rgiovan/essay.2.PDF>.
- Gnecco, F. M. B. (2001). *A liderança nas organizações que aprendem: uma análise comparativa entre a teoria e a prática da Olsen*. (Dissertação de mestrado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/80335>
- Goldman, K. D., & Schmalz, K. J. (2004). The matrix method of literature reviews. *Health Promotion Practice*, 5(1), 5-7. doi: 10.1177/1524839903258885
- Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). The five minds of a manager. *Harvard Business Review*, 81(11), 54-63, Recuperado de <https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager>, em 20 Julho 2021.
- Griffith, J. A., Gibson, C., Medeiros, K., MacDougall, A., Hardy, J., & Mumford, M. D. (2018). Are you thinking what I'm thinking? The influence of leader style, distance, and leader-follower mental model congruence on creative performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(2), 153-170. doi: 10.1177/1548051817750537
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00120-0
- Gronn, P. (2009). Leadership configurations. *Leadership*, 5(3), 381-394. doi: 10.1177/1742715009337770
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2008). Narrative ethnography. In: S. N. Hesse-Biber, & P. Leavy. (Eds.). *Handbook of emergent methods*. New York: Guilford. p. 241-264.

- Guenter, H., Gardner, W. L., McCauley, K. D., Randolph-Seng, & Prabhu, V. P. (2017). Shared authentic leadership in research teams: testing a multiple mediation model. *Small Group Research*, 48(6), 719-765. doi: 10.1177/1046496417732403
- Hannah, S. T., & Lester, P. B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. *Leadership Quarterly*, 20(1), 34-48. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.11.003
- Having, A. H., & Hollister, B. (2018). How does leadership influence quality of care? Towards a model of leadership and the organization of work in nursing homes. *Aeging International*, 43(3), 366-389, 2018. doi: 10.1007/s12126-017-9304-8
- Heifetz, R. A. (1998). *Leadership without easy answers*. Oxford: President and Fellows of Harvard College.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: tool and tactics for your organization and the world*. Boston: Harvard Business School.
- Hemingway, C. A., & Starkey, K. (2018). A falling of the veils: turning points and momentous turning points in leadership and the creation of CSR. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 875-890. doi: 10.1007/s10551-017-3659-3.
- Herman, D. (2013). Approaches to narrative worldmaking. In: M. Andrews, Squire, C., Tamboukom, M. (Eds). *Doing narrative research*. 2nd ed. London: SAGE. p. 176-196.
- Hjortso, C. N., Christensen, S. M., & Tarp, P. (2005). Rapid stakeholder and conflict assessment for natural resource management using cognitive mapping: The case of Damdoi Forest Enterprise, Vietnam. *Agriculture and Human Values*, 22, 149-167. doi: 10.1007/s10460-004-8275-z
- Hodgkinson, G. P., Maule, A. J., & Bown, N. J. (2004). Causal cognitive mapping in the organizational strategy field: A comparison of alternative elicitation procedures. *Organizational Research Methods*, 7, 3-26. doi:
- Holyoak, K. J. (1984). Mental models in problem solving. In J. R. Anderson, & S. M. Kosslyn (Eds.). *Tutorials in learning and memory*. (pp. 193-218). New York: Freeman.
- Hu, H. J., Chen, L. H., & Huang, H. (2012). Cognitive schemas of heavy internet users. *Proceedings of the 7th International Conference on Computing and Convergence Technology (ICCT)*, Recuperado de <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=6530534>.
- Hult, G. T. M., & Nichols, E. L. (1999). A study of team orientation in global purchasing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 194-212. doi: 10.1108/08858629910272238
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2009). Impact of situational framing and complexity on charismatic, ideological and pragmatic leaders: investigation using a computer simulation. *Leadership Quarterly*, 20(3), 383-404. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.03.007
- Hysong, S. J., Best, R. G., Pugh, J. A., & Moore, F. I. (2005). Not of one mind: Mental models of clinical practice guidelines in the Veterans Health Administration. *Health Services Research*, 40, 829-848. doi: 10.1111/j.1475-6773.2005.00387.x
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), p. 5-18. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.11.008
- Jeffery, A. B., Maes, J. D., & Bratton-Jeffery, M. F. (2005). Improving team decision-making performance with collaborative modelling. *Team Performance Management*, 11(1-2), 40-50, 2005. doi: 10.1108/13527590510584311
- Johnsen, B. J., Westli, H. K., Espevik, R., Wisborg, T., & Brattebø, G. (2017). High-performing trauma teams: frequency of behavioral markers of a shared mental model displayed by team leaders and quality of medical performance. *Scandinavian Journal of Trauma*,

- Resuscitation and Emergency Medicine*, 25(1), 1-6. Recuperado de <https://sjtrem.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s13049-017-0452-3>.
- Johnson, H. H. (2008). Mental models and transformative learning: the key to leadership development? *Human Resource Development Quarterly*, 19(1), 84-89. doi: 10.1002/hrdq.1227.
- Jonassen, J. R. (2015). Effects of multi-team leadership on collaboration and integration in subsea operations. *International Journal of Leadership Studies*, v. 9, n. 1, p. 89-114, 2015. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol9iss1/4-IJLS.pdf>.
- Kao, S.-F., Tsai, C.-Y., Schinke, R., & Watson, J. C. (2019). A cross-level moderating effect of team trust on the relationship between transformational leadership and cohesion, *Journal of Sports Sciences*, 37(24), 2.844-2.852. doi: 10.1080/02640414.2019.1668186
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: problem and process in human development*. Cambridge (MA); London: Harvard University.
- Kegan, R. (2000). What “form” transforms: A constructive-developmental approach to transformative learning. In J. Mezirow, *Learning as transformation* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. F. R., Vrignaud, P., & Florent-Treacy, E. (2004). The Global leadership life inventory: development and psychometric properties of a 360-degree feedback instrument. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 475-492. doi: 10.1080/0958519042000181214
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60. doi: 10.5465/ame.1991.4274679
- Knippenberg, D.; Van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2017). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183-193. doi: 10.1016/j.obhdp.2013.03.003
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: construct or metaphor? *Journal of Management*, 20(2), 403-437. doi: 10.1016/0149-2063(94)90021-3
- Klopper, R., Lubbe, S., & Rugbeer, H. (2007). The matrix method of literature review. *Alternation*, 14(1), 1-17. Recuperado de <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/3002/Klopper%20et%20al%20Alternation%2014%20.doc.pdf?sequence=1>.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2008). *O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança* (C. C. Cordeiro, Trans.). 4th ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kramer, R. (2016). From skillset to mindset: a new paradigm for leader development. *Public Administration Issues*, 5, 26-45. Recuperado de <https://vgmu.hse.ru/data/2017/01/17/1114018668/Kramer%205-2016.pdf>.
- Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: a review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x
- Laleka, S. Developing multilevel school leadership for instructional improvement in elementary schools of post-colonial Pakistan. (2019). *International Journal of Leadership in Education*, 22(2), 222-236. doi: 10.1080/13603124.2018.1543563
- Langan-Fox, J., Code, S., & Langfield-Smith. (2000). Team mental models: techniques, methods, and analytic approaches. *Human Factors*, 42(2), 242-271. doi: 10.1518/001872000779656534

- Larsson, M., Segerstéen, S., & Svensson, C. (2011). Information and informality: leaders as knowledge brokers in a high-tech firm. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(2), 175-191. Doi: 10.1177/1548051810390048.
- Lavall, F. P. M. (2012). *Processos compartilhados de aprendizagens de gestão e liderança em um programa de desenvolvimento de gestores (PDG)*. (Dissertação de mestrado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/100723>
- Li, M., Zhang, P., Xia, Y., & Liu, W. (2019). Shaping the shared mental model: How leader humility helps teams to learn. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 665-671. doi: 10.1017/jmo.2017.21
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: a multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27, (4), p. 648-659. doi: 10.1016/j.hrmr.2016.12.010.
- Ligon, G. S., Hunter, S. T., & Mumford, M. D. (2008). Development of outstanding leadership: a life narrative approach. *Leadership Quarterly*, 19(3), 312-334. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.03.005
- Linn, G. B., Sherman, R., Gill, P. B. (2007). Making meaning of educational leadership: the principalship in metaphor. *NASSP Bulletin*, 91(2), 161-171. doi: 10.1177/0192636507302095.
- Lord, R. G. (1977). Functional leadership behavior: measurement and relation to social power and leadership perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 114-133. doi: 10.2307/2391749
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership perceptions and behavioral measurement in organizational settings. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 85-128). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lord, R. G., de Vader, C., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: an application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410. doi:10.1037/0021-9010.71.3.402
- Lord, R. G., & Emrich, C. G. (2000). Thinking outside the box by looking inside the box: extending the cognitive revolution in leadership research. *Leadership Quarterly*, 11(4), 551-579. doi:10.1016/s1048-9843(00)00060-6
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343-78. doi: 10.1016/0030-5073(84)90043-6
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *Leadership quarterly*, 16(4), 591-615. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.06.003
- Mabey, C. (2013). Leadership development in organizations: multiple discourses and diverse practice. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 359-380. doi: 10.1111/j.1468-2370.2012.00344.x
- Manrique, M. S., Abchi, V. S. (2015). Teachers' practices and mental models: transformation through reflection on action. *Australian Journal of Teacher Education*, 40(6), 13-32. doi: 10.14221/ajte.2015v40n6.2
- Marcy, R. T. (2015). Breaking mental models as a form of creative destruction: the role of leader cognition in radical social innovations. *Leadership Quarterly*, 26(3), 370-385. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.02.004.
- Marcy, R. T., & Mumford, M. D. (2010). Leader cognition: improving leader performance through causal analysis. *Leadership Quarterly*, 21(1), 1-19. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.10.001

- Markóczy, L., & Goldberg, J. (1995). A method for eliciting and comparing causal maps. *Journal of Management*, 21(2), 305–333. doi: 10.1016/0149-2063(95)90060-8
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 971-986. doi: 10.1037/0021-9010.85.6.971.
- McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M. G., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 634-653. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.006
- McIntyre, H. H., & Foti, R. J. (2013). The impact of shared leadership on teamwork mental models and performance in self-directed teams. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16(1), 46-57. doi: 10.1177/1368430211422923.
- Mendes, K. S., Silveira, R. C. C. P., Galvão, C. M. (2008). Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto - Enfermagem*, 17(4), 758-764. doi: 10.1590/S0104-07072008000400018
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Tradução de F. A. da Costa. Porto Alegre: Bookman.
- Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2010). Metaphor no more: a 15-year review of the team mental model construct. *Journal of Management*, 36(4), 876-910. doi: 10.1177/0149206309356804
- Moraes, L. V. S. (2008). *A trajetória de reitoras em Santa Catarina: “Ser mulher é apenas um detalhe?”* (Tese de doutorado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/91262>
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622. doi: 10.2307/2392283
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Morgan, P. (2000). Paradigms lost and paradigms regained? Recent developments and new directions for HRM/OB in the UK and USA. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 853-866, 2000. doi: <https://doi.org/10.1080/09585190050075169>
- Mumford, M. D. (2017). Cognitive skills and leadership performance: the nine critical skills. *Leadership Quarterly*, 28(1), 24-39. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012>.
- Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: a comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Mumford, M. D., & Strange, J. M. (2002). Vision and mental models: the case of charismatic and ideological leadership. In B. J. Avolio & Yammarino, F. J. (Eds.). *Transformational and charismatic leadership: the road ahead*. Oxford: Elsevier.
- Mumford, M. D., Steele, L., McIntosh, T., & Mulhearn, T. (2015). Forecasting and leader performance: objective cognition in a socio-organizational context. *Leadership Quarterly*, 26(3), 359-369. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.003>.
- Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: the nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24-39. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.10.012
- Murase, T., Carter, D. R., DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2014). Mind the gap: the role of leadership in multiteam system collective cognition. *Leadership Quarterly*, 25(5), 972-986. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.06.003.
- Nielsen, R., Randall, R., & Christensen, K. B. (2015). Do different training conditions facilitate team implementation? A quasi-experimental mixed methods study. *Journal of Mixed Methods Research*, 11(2), 223-247. doi: 10.1177/1558689815589050.

- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. 3rd ed. Thousand Oaks; London; New Dehli: Sage, 2004.
- Offermann, L. R., Kennedy Jr., J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43-58. doi: 10.1016/1048-9843(94)90005-1
- Ollerenshaw, J. A., & Creswell, J. W. (2002). Narrative research: a comparison of two restorying data analysis approaches. *Qualitative Inquiry*, 8(3), 329-347. doi: 10.1177/10778004008003008.
- Olson, J. R., & Biolsi, K. J. (1991). Techniques for representing expert knowledge. In: K. A. Ericsson & J. Smith (Eds.), *Toward a general theory of expertise: Prospects and limits* (pp. 240–285). New York: Cambridge University Press.
- Ospina, S. M., & Dodge, J. (2005). It's about time: catching method up to meaning – the usefulness of narrative inquiry in public administration research. *Public Administration Review*, 65(2), 143-157. doi: 10.1111/j.1540-6210.2005.00440.x
- Oswick, C., & Jones, P. (2006). Beyond correspondence? Metaphor in organization theory. *Academy of Management Review*, 31(2), 483-485. doi: 10.2307/20159215
- Partlow, P. J., Medeiros, K. E., & Mumford, M. D. (2015). Leader cognition in vision formation: simplicity and negativity. *Leadership Quarterly*, 26(3), 448-469. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.02.009
- Parks, S. D. (2005). *Leadership can be taught: a bold approach for a complex world*. Boston: Harvard Business School.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: implications for research and practice. *Leadership quarterly*, 19(3), 353-359. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.03.007
- Qin, Y., Simon, H. S. (1992). Imagery and mental models in problem solving. *AAAI Technical Report*, 2, 18-23. Recuperado de <https://www.aaai.org/Papers/Symposia/Spring/1992/SS-92-02/SS92-02-004.pdf>.
- Randall, K. R., Resick, C. J., & DeChurch, L. A. (2011). Building team adaptive capacity: the roles of sensegiving and team composition. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 525-540. doi: 10.1037/a0022622.
- Reuveni, Y., & Vashdi, D. R. (2015). Innovation in multidisciplinary teams: the moderating role of transformational leadership in the relationship between professional heterogeneity and shared mental models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 678-692. doi: 10.1080/1359432X.2014.1001377.
- Riessman, C. J. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Thousand Oaks: Sage.
- Ritchie-Dunham, J. L., & Puente, L. M. (2008). Strategic clarity: actions for identifying and correcting gaps in mental models. *Long Range Planning*, 41(5), 509-529. doi: 10.1016/j.lrp.2008.06.006.
- Rook, L. (2013). Mental models: a robust definition. *The Learning Organization*, 20(1), 38-47. doi: 10.1108/09696471311288519.
- Rouse, W. B., & Morris, N. M. (1986). On looking into the black box. Prospects and limits in the search for mental models. *Psychological Bulletin*, 100(3), 349-363. doi: 10.1037/0033-2909.100.3.349.
- Rouse, W. B., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1992). The role of mental models in team performance in complex systems. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 22(6), 1296-1308. doi: 10.1109/21.199457.
- Ruff, W. G., Shoho, A. R. (2005). Understanding instructional leadership through the mental models of three elementary school principals. *Educational Administration Quarterly*, 41, (3), 554-577. doi: 10.1177/0013161X04269621.

- Ryan, A., Rizwan, R., Williams, B., Benscoter, A., Cooper, D. S., & Iliopoulos, I. (2018). Simulation training improves resuscitation team leadership skills of nurse practitioners. *Journal of Pediatric Health Care*, 33(3), 280-287. doi: 10.1016/j.pedhc.2018.09.006.
- Schein, E. (1997). *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1992). Mental models. *Planning Review*, 20(2), 4-44. doi: 10.1108/eb054349.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and science of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2012). *Schools that learn*. New York: Crown Business.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.005
- Shelton, C. D., & Darling, (2003). From theory to practice: using new science concepts to create learning organizations. *The Learning Organization*, 10(6), 353-360. doi: 10.1108/09696470310497195.
- Smith, B., & Sparkes, A. C. (2006). Narrative inquiry in psychology: exploring the tensions within. *Qualitative Research in Psychology*, 3(3), 169-192. doi: 10.1191/1478088706qrp068oa.
- Solansky, S. T. Duchon, D., Plowman, D. A., & Martínez, P. G. (2008). On the same page: the value of paid and volunteer leaders sharing mental models in churches. *Nonprofit Management & Leadership*, 19(2), 203-219. doi: 10.1002/nml.215.
- Souba, C. (2009). Leading again for the first time. *Journal of Surgical Research*, 157(2), 139-153. doi: 10.1016/j.jss.2009.09.018.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *Leadership quarterly*, 16(3), 419-439. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.004
- Squire, C., Davis, M., Esin, C., Andrews, M., Harrison, B., Hydén, L-C., & Hydén, M. (2014). *What is narrative research?* New York; London; New Delhi; Sydney: Bloomsbury. (Research Methods Series).
- Starbuck, W. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*. 29(6), 713-740. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00686.x>
- Steil, A. V., Floriani, E. V., Bello, J. S. A. (2019). Antecedents of intention to leave the organization: a systematic review. *Paidéia*, 29, e2910. doi: 10.1590/1982-4327e2910
- Steil, A. V., Cuffa, D., Iwaya, G. H., & Pacheco, R. C. S. (2020). Perceived learning opportunities, behavioral intentions and employee retention in technology organizations. *Journal of Workplace Learning*, 32(2), 147-159. doi: 10.1108/JWL-04-2019-0045
- Stogdill, R. M., Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision. Charismatic versus ideological leadership. *Leadership Quarterly*, 13(4), 343-377, 2002. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00125-X
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2005). The origins of vision: Effects of reflection, models, and analysis. *Leadership Quarterly*, 16(1), 121-148. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.07.006.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & Vault, M. L. (2016). *Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource*. 4th ed.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. doi: 10.1177/1534484305278283
- Tremblay, M., Richard, L., Brousselle, A., Chiochio, F., & Beaudet, N. (2017). Collaborative learning processes in the context of a public health professional development program:

- a case study. *Studies in Continuing Education*. 39(1), 87-106. doi: 10.1080/0158037X.2016.1261823.
- Turner, J., & Mavin, S. (2008). What can we learn from senior leader narratives? The strutting and fretting of becoming a leader. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(4), 376-391. doi: 10.1108/01437730810876168
- Tsoukas, H. (1991). The missing link: a transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of Management Review*, 16(3), 566-585. doi: 10.5465/amr.1991.4279478
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007
- Uhl-Bien, M., & Pillai, R. (2007). The romance of leadership and the social construction of followership. In: B. Shamir, R. Pillai, M. C., Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.). *follower-centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich: Information Age, 2007.
- Vaz, A. F. (2001). Memória e progresso: sobre a presença do corpo na arqueologia da modernidade em Walter Benjamin. In: C. Soares (Org.). *Corpo e história*. Campinas: Autores Associados, 2001. p. 43-60.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736080>.
- Vosgeray, G. (2006). The perceptual nature of mental models. *Advances in Psychology*, 138, 255-275. doi: 10.1016/S0166-4115(06)80039-7
- Weischer, A. E., Weibler, J., & Petersen, M. (2013). "To thine own self be true": the effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *Leadership Quarterly*, 24(4), 477-495. doi: S1048984313000246.
- Wessling, C. B. (2017). *Similaridade dos modelos mentais de equipes de gestão estratégica*. (Dissertação de mestrado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/182721>.
- Wessling, C. B., Steil, A. V., & Silva, N. (2016). Revisão sistemática sobre os modelos mentais de equipe como forma de cognição coletiva. *Ciências & Cognição: revista interdisciplinar de estudos da cognição*, 21(2), 229,241. Recuperado de <http://www.cienciasecognicao.org/revista/index.php/cec/article/view/1161>
- Whittemore, R. (2005). Combining evidence in nursing research: methods and implications. *Nursing Research*, 54(1), 56-62. doi: 10.1097/00006199-200501000-00008
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553. doi: 10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x
- Willems, J. (2016a) Building shared mental models of organizational effectiveness in leadership teams through team member exchange quality. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(3), 568-592. 10.1177/0899764015601244.
- Willems, J. (2016b) Organizational crisis resistance: examining leadership mental models of necessary practices to resist crises and the role of organizational context. *Voluntas*, 27(6), 2807-2832. doi: 10.1007/s11266-016-9753-9.
- Wu, R. (2004). A experiência como recuperação do sentido da tradição em Benjamin e Gadamer. *Anos 90*, 11(19-20), 169-198. Recuperado de <http://seer.ufrgs.br/index.php/anos90/article/view/6355/3806>.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. doi: 10.1177/014920638901500207

- Yukl, G., Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361-375. doi: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.08.004>
- Vaagaasar, A. L., Müller, R., & De Paoli, D. (2019). Project managers adjust their leadership: to workspace and project type. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 256-276. doi: 10.1108/IJMPB-05-2018-0098
- Van Ginkel, W. P., & Knippenberg, D. (2012). Group leadership and shared task representations in decision making groups. *Leadership Quarterly*, 23(1), 94-106. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.11.008.

APÊNDICE A – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Universidade Federal De Santa Catarina
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Departamento de Psicologia

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, **Bruna Manuela Adriano**, doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), convido-o (a) a participar de minha pesquisa, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Andrea Valéria Steil e coorientação do Prof. Dr. rer. pol. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, intitulada: “COMO LÍDERES VÊEM A LIDERANÇA? Modelos mentais sobre liderança em uma Organização Intensiva em Conhecimento”. O objetivo da pesquisa é investigar os modelos mentais sobre liderança de líderes formais de Organizações Intensivas em Conhecimento.

A intervenção ocorrerá em forma presencial e será dividida em três encontros, sendo que cada um deles terá um tempo estimado de 1h00min. a 1h30min. de duração. A pesquisa está baseada em um método chamado pesquisa narrativa, que consiste na coleta das histórias de vida do sujeito da pesquisa, para a partir dela pode compreender o fenômeno investigado, no caso, os modelos mentais sobre liderança. Como procedimento de pesquisa será utilizada a técnica chamada entrevista em profundidade (*in-depth interview*). Nessa técnica a entrevista é realizada na forma de um diálogo entre o pesquisador e o seu informante, sendo que a partir desse diálogo é que a experiência vivida do participante é colhida e descrita. As entrevistas serão gravadas, com o objetivo de permitir à pesquisadora a disponibilidade das informações colhidas sobre sua história de vida no momento da interpretação e da análise dos resultados. A pesquisadora também poderá colher notas pessoais das impressões e dos demais aspectos que chamarem a sua atenção durante as entrevistas. Contudo, estes achados de pesquisa só serão utilizados mediante sua autorização. O uso destes achados de pesquisa será exclusivamente para a finalidade já descrita dessa pesquisa e em nenhum momento revelará sua identidade. No relatório final da pesquisa serão utilizados pseudônimos para esconder a verdadeira identidade

dos entrevistados. Você não pagará nada para participar da pesquisa e não receberá qualquer forma de remuneração pela participação.

Com esse objetivo, estamos convidando pessoas que estejam atuando como líderes da Softplan Planejamento e Sistemas Ltda. há mais de 5 (cinco) anos, para participarem voluntariamente da pesquisa. Ao final do projeto, poderá ser enviado, aos participantes que tiverem interesse e disponibilizarem o e-mail neste termo, a tese de doutorado concluída e digitalizada, com os resultados da pesquisa. Os resultados da pesquisa serão apresentados no final do ano de 2019 na Universidade Federal de Santa Catarina, sendo assim você poderá, caso haja interesse, assistir à apresentação de defesa da tese.

Ao participar desta pesquisa, você contribuirá com o avanço do conhecimento científico na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho e da Liderança em nosso país, com a avaliação sobre como os líderes constroem e fazem uso de modelos mentais para representar as suas próprias concepções sobre o que é a liderança e sobre o que é o líder, tipo de pesquisa ainda emergente no Brasil e no mundo. Também é possível que a intervenção traga resultados positivos para os participantes, ao longo da intervenção as entrevistas poderão promover a ampliação do autoconhecimento, a partir da reflexão e da descrição, pela fala, das experiências vividas por você, com resultados tanto do ponto de vida pessoal, quanto na sua atuação como um líder. Destaca-se que sua participação é voluntária e não remunerada e que você poderá desistir de participar a qualquer momento, sem que isso gere qualquer tipo de ônus ou constrangimento para você.

Essa pesquisa aborda situações relacionadas à atuação de líderes nas suas organizações, sendo possível gerar algum desconforto ou constrangimento ao refletir sobre aspectos da vida particular e profissional que o informante percebe como negativos ou ainda ao ter de falar sobre estes aspectos à pesquisadora, cansaço ou aborrecimento ou ainda sentimentos negativos, ao refletir sobre os significados das experiências vividas e ao identificar aspectos da sua carreira que não ocorreram como você gostaria ou, ainda, desconforto por quebra não intencional do sigilo. Caso sejam geradas reflexões negativas e você precisar de apoio psicológico durante ou após essa pesquisa, você tanto poderá procurar voluntariamente o Serviço de Atendimento Psicológico oferecido pela UFSC (SAPSI) para um acolhimento inicial, quanto poderemos efetuar seu encaminhamento outros serviços similares que serão sugeridos a você, se este for do seu interesse. A pesquisadora orientadora do estudo é psicóloga e estará disponível para conversar e esclarecer dúvidas durante todas as etapas de realização da pesquisa e também para

fazer os encaminhamentos necessários, caso outras questões pessoais que fujam dos objetivos desse projeto mostrem-se importantes para você.

O material coletado das gravações das entrevistas ficará em posse da pesquisadora para a privacidade das informações contidas.

Indenização: Caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da participação nesta pesquisa, poderá solicitar indenização (reparação por danos morais ou materiais), de acordo com a legislação vigente.

Ressarcimento de despesas: No caso de despesas extras advindas da sua participação nessa pesquisa, a pesquisadora responsável arcará com o ressarcimento das mesmas.

Faz-se necessário enfatizar que qualquer dado que você preencher a seu respeito durante essa pesquisa será tratado a fim de não identificá-lo pessoalmente, e garantindo-se o seu total anonimato. No entanto, apesar de todos os cuidados éticos, existe a remota possibilidade do sigilo ser quebrado de maneira involuntária e não intencional, cujas consequências serão tratadas nos termos da lei.

Dessa forma, todos os procedimentos adotados com os dados que você preencher ocorrerão conforme a resolução 510/2016, que discorre sobre a ética nas pesquisas que envolvem seres humanos, sendo esse projeto aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da UFSC (CEPSH). Cabe mencionar que os pesquisadores estarão à disposição para efetuar quaisquer esclarecimentos necessários, seja antes, durante ou mesmo depois de sua participação na pesquisa. Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC, que é responsável por avaliar os aspectos éticos das pesquisas e acompanhar os resultados e conclusão das mesmas, a qualquer momento, o telefone do CEPSH é o (48) 3721-6094 e o Comitê está localizado no seguinte endereço: Prédio Reitoria II, 4º andar, sala 401, localizado na Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, Trindade, Florianópolis, CEP 88040-400.

Após a leitura do presente termo e do seu consentimento em participar do estudo, solicitamos que assine abaixo e preencha os seus dados. Sua participação somente ocorrerá se você concordar com este termo, que terá duas vias, sendo uma de sua posse e outra da pesquisadora, ambas assinadas e rubricadas pelas partes. Este é um documento importante que traz informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa. Você pode retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo. Você terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

Quanto ao registro das informações das sessões por meio de gravação de áudio eu:

Autorizo a gravação.

Não autorizo a gravação.

Eu,,
portador do CPF declaro meu consentimento em participar desta pesquisa.
Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) sobre os procedimentos nela envolvidos, assim
como os possíveis riscos e benefícios decorrentes da participação do mesmo. Foi-me garantido
que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer
penalidade.

Cidade:..... Data:/...../ 201_

.....
Assinatura do participante

.....
Assinatura do pesquisador responsável

Caso tenha interesse em obter o acesso a esta tese de doutorado concluída e/ou assistir
à defesa final, favor inserir seu e-mail:

Pesquisadora Responsável
Bruna Manuela Adriano, MSc.
bruna.adriano@gmail.com
(48) 99631-0009

Orientadora Responsável
Andrea Valéria Steil, Dra.
andreasteil@egc.ufsc.br

Campus Reitor João David Ferreira Lima, Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), Departamento de
Psicologia, Bloco C, Sala 6B.
Trindade – Florianópolis/SC

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEPESH
Universidade Federal de Santa Catarina
Prédio Reitoria II (Edifício Santa Clara), Sala 401 – Rua Desembargador Vitor Lima, Trindade, Florianópolis,
SC. 88040-400
Contato: (48) 3721-6094- *E-mail:* cep.propesq@contato.ufsc.br

APÊNDICE B – MODELO DE TERMO DE ANUÊNCIA

TERMO DE ANUÊNCIA

Declaro, para os devidos e efeitos legais, que tomei conhecimento da pesquisa “COMO LÍDERES VÊEM O MUNDO? Modelos mentais sobre liderança em Organizações Intensivas em Conhecimento”, sob a responsabilidade de Bruna Manuela Adriano e supervisão de Andrea Valéria Steil, Dra., e, como responsável legal da instituição, autorizo sua execução e declaro que acompanharei o seu desenvolvimento para garantir que será realizada dentro do que preconiza a resolução CNS 466/12 de 12/09/2012 e complementares.

Nome do responsável: _____

Cargo do responsável: _____

Empresa: _____

Local, data de mês de ano.

Pesquisadora Responsável
Bruna Manuela Adriano, MSc.
bruna.adriano@gmail.com
(48) 99631-0009

Orientadora Responsável
Andrea Valéria Steil, Dra.
andreasteil@egc.ufsc.br

Campus Reitor João David Ferreira Lima, Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), Departamento de Psicologia, Bloco C, Sala 6B.
Trindade – Florianópolis/SC

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEPESH
Universidade Federal de Santa Catarina
Prédio Reitoria II (Edifício Santa Clara), Sala 401 – Rua Desembargador Vitor Lima. Trindade. Florianópolis,
SC. 88040-400
Contato: (48) 3721-6094- *E-mail:* cep.propesq@contato.ufsc.br