

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ  
ROSANA FONSECA**

**A REPRESENTAÇÃO SOCIAL DA LIDERANÇA  
POR LÍDERES E POTENCIAIS LÍDERES**

**Taubaté – SP  
2007**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ  
ROSANA FONSECA**

**A REPRESENTAÇÃO SOCIAL DA LIDERANÇA  
POR LÍDERES E POTENCIAIS LÍDERES**

Dissertação apresentada para  
obtenção do título de Mestrado em  
Gestão e Desenvolvimento Regional  
do Departamento de Economia,  
Contabilidade e Administração da  
Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de  
pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Edna M. O.  
Q. Chamon

**Taubaté – SP  
2007**

Ficha catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU

F676r Fonseca, Rosana  
A representação social da liderança por líderes e  
potenciais líderes / Rosana Fonseca. - 2007.

213f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Pró-reitoria de  
Pesquisa e Pós-graduação, 2007.

Orientação: Profa. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon,  
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação.

1. Representação social. 2. Liderança. 3. Potenciais à liderança.  
I. Título.

**ROSANA FONSECA**

**A REPRESENTAÇÃO SOCIAL DA LIDERANÇA POR LÍDERES E POTENCIAIS  
LÍDERES**

Dissertação apresentada para  
obtenção do título de Mestrado em  
Gestão e Desenvolvimento Regional  
do Departamento de Economia,  
Contabilidade e Administração da  
Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de  
pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Edna M. O.  
Q. Chamon

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Universidade \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Universidade \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Universidade \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho a Deus.

## **AGRADECIMENTOS**

À doutora Edna, que vem me ensinando a paciência e a persistência, essenciais a um pesquisador.

À minha família, que, mesmo sem compreender, tem-me auxiliado a persistir.

Ao João, exemplo de amor e respeito.

Aos meus amigos.

À empresa que contribuiu para a produção de conhecimento científico, dentro da organização, e aos sujeitos de pesquisa, que disponibilizaram parte de seu tempo para oferecer sua contribuição, fundamental ao trabalho.

E, acima de tudo, a Deus.

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo estudar a representação social da liderança pelos líderes e por potenciais à liderança. A escolha da liderança é proveniente do fato de que, na organização estudada, possui papel relevante, quando não fundamental, nas decisões e no direcionamento das pessoas. A pesquisa foi realizada numa empresa automobilística situada no vale do Paraíba, a qual, há seis anos, instituiu um processo formal para identificação de potenciais à liderança. A fundamentação deste estudo ocorre por meio da teoria da representação social, partindo do pressuposto de uma construção social do conhecimento a respeito da função de liderança, bem como das teorias pertinentes ao estudo da liderança. A população estudada é composta por 235 pessoas que ocupam a função de liderança e por 60 candidatos à mesma função. Realizaram-se 20 entrevistas com pessoas que ocupam o cargo de liderança e 10 entrevistas para os potenciais à liderança, na etapa qualitativa. Utilizando-se o critério de saturação para determinar o número ideal de entrevistas. Na etapa quantitativa, foram distribuídos 150 questionários para os líderes, obtendo-se o retorno de 113; para os potenciais, foram distribuídos 60 questionários, com retorno de 19. Os dados das entrevistas foram tratados por meio de Análise de Conteúdo informatizada (*software* Alceste). Na etapa quantitativa, os dados foram avaliados por meio do *software* Sphinx. Os resultados obtidos demonstraram a formação de representação social nos grupos avaliados, que se constituem em torno do que é a liderança e de qual é o papel do líder. Percebe-se que, apesar de existirem alguns parâmetros para liderança, criam-se conceitos próprios aos grupos estudados, e que esses princípios os norteiam.

**Palavras-chave:** Representação Social. Liderança. Potenciais à liderança

## ABSTRACT

This paper has the objective to study the social representation in the leadership by leaders and potential leaders. The choice of leadership come from the fact that in the studied organization the leadership has an important and in some cases an essential role in the decision and in the people aiming. The research was realized in an automobile industry located at Vale do Paraíba that in six years ago had implemented a formal process to identify the leadership potentials. The base of this study occurs by the application of the social representation, analyzing the social construction of the knowledge about the leadership function, as well as, by the pertinent theory to the leadership study. The population was composed by 235 employees that have the leadership function and 60 leadership candidates. It was realized 20 interviews with people that has the leadership function and 10 interviews to the leadership potentials in the qualitative stage, it was utilized the saturation criteria to determine the ideal number of interviews; in the quantitative stage, it was distributed 150 questionnaires to the leadership, being returned 113; to the potential leaders it was distributed 60 questionnaires, being 19 returned. The interviews data were treated by the Content Analyzes system (*software Alceste*). In the quantitative the data were analyzed by the software Sphinx. The results obtained show the formation of the social representation in the analyzed groups that constitute the definition of leadership and what is its role. Although, there is some parameters to the leadership, but it creates your own conception to the studied groups and its guide them.

**Key Words:** Social Representation. Leadership, Leadership Potentials



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Coerência Interna do Instrumento .....	172
Tabela 2: Variância do Fator – Formação do Líder .....	173
Tabela 3: Carga Fatorial – Formação do Líder .....	173
Tabela 4: Variáveis Relevantes na Formação do Líder .....	174
Tabela 5: Carga fatorial dific. Enfrentadas – liderança .....	175
Tabela 6: Variância de fator: vantagens do líder .....	178
Tabela 7: Carga fatorial: vantagens do líder .....	178
Tabela 8: Variância do Fator: caminhos para liderança .....	180
Tabela 9: Carga fatorial: vantagem da liderança .....	181

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Tridimensional da eficácia do líder .....	61
Figura 2: Estilo do líder .....	66
Figura 3: Relação maturidade e uso de poder .....	71
Figura 4: Classe 1 - líderes .....	84
Figura 5: Conclusão classe 1 líderes .....	90
Figura 6: Classe 2 – líderes.....	95
Figura 7: Conclusão classe 2 líderes .....	100
Figura 8: Classe 3 líderes .....	103
Figura 9: Conclusão classe 3 líderes .....	115
Figura 10: Classe 4 líderes.....	119
Figura 11: Conclusão classe 4 líderes .....	121
Figura 12: Classe 1 potenciais à liderança.....	126
Figura 13: Conclusão classe 1 potenciais à liderança.....	133
Figura 14: Classe 2 potenciais à liderança.....	137
Figura15: Conclusão classe 2 – potenciais à liderança.....	140
Figura 16: Classe 3 potenciais à liderança.....	142
Figura 17: Conclusão classe 3 – potenciais à liderança.....	146
Figura 18: Classe 4 potenciais à liderança.....	150
Figura 19: Conclusão classe 4 – potenciais à liderança.....	153
Figura 20: Classe 1 – Junção dos dois grupos.....	158
Figura 21: Conclusão – Junção dos dois grupos.....	160
Figura 22: Classe 2 Junção dos dois grupos.....	161
Figura 23: Conclusão classe 2 .....	163

Figura 24: Classe 3 – Junção.....	165
Figura 25: Conclusão classe 3 – junção.....	166
Figura 26: Classe 4 – Junção.....	167
Figura 27: Conclusão classe 4 .....	169
Figura 28: Características necessárias ao líder – mais escolhidas (todos).....	185
Figura 29: Características necessárias ao líder – menos escolhidas (todos).....	186
Figura 30: Características necessárias ao líder – mais escolhidas (potenciais).....	187
Figura 31: Características necessárias ao líder – menos escolhidas (potenciais) .	188
Figura 32: Características necessárias ao líder – mais escolhidas (líderes) .....	189
Figura 33: Características necessárias ao líder – menos escolhidas (líderes).....	190
Figura 34: O que é ser líder – mais escolhidas (todos) .....	193
Figura 35: O que é ser líder – menos escolhidas (todos) .....	193
Figura 36: O que é ser líder – mais escolhidas (potenciais).....	194
Figura 37: O que é ser líder – menos escolhidas (potenciais).....	195
Figura 38: O que é ser líder – mais escolhidas (líderes) .....	196
Figura 39: O que é ser líder – menos escolhidas (líderes) .....	197
Figura 40: O que a empresa espera do líder – mais escolhidas (todos) .....	199
Figura 41: O que a empresa espera do líder – menos escolhidas (todos) .....	200
Figura 42: O que a empresa espera do líder – mais escolhidas (potenciais).....	201
Figura 43: O que a empresa espera do líder – menos escolhidas (potenciais).....	201
Figura 44: O que a empresa espera do líder – mais escolhidas (líderes) .....	202
Figura 45: O que a empresa espera do líder – menos escolhidas (líderes) .....	203

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Faixa etária – líder.....	82
Quadro 2: Classes do Alceste líder .....	82
Quadro 3: Palavras para identificação das classes.....	83
Quadro 4: Faixa etária potenciais à liderança .....	124
Quadro 5: Classes do Alceste – potenciais.....	125
Quadro 6: Palavras para identificação das classes potenciais à liderança .....	125
Quadro 7: Classes do Alceste – Junção – 2 grupos.....	157
Quadro 8: Palavras para identificação das classes – Junção dos grupos.....	158
Quadro 9: Características necessárias ao líder – mais citadas (todos).....	186
Quadro 10: Características necessárias ao líder – mais citadas (potenciais) .....	189
Quadro 11: Características necessárias ao líder – mais citadas (líderes).....	190

## SUMÁRIO

1 Introdução .....	15
1.1 O Problema .....	18
1.2 Objetivos .....	18
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
1.3 Delimitação do Estudo .....	19
1.4 Relevância do Estudo .....	19
1.5 Organização do Trabalho .....	19
2 Conceito de Representação Social .....	21
2.1 Definição de Representação Social .....	24
2.1.2 Emergência da Representação Social .....	29
2.1.3 O caráter social da representação .....	34
2.2 Liderança como objeto de representação social .....	36
2.2.1 A escolha do grupo .....	39
3 Liderança.....	42
3.1 Definições.....	42
3.1.2 Histórico das teorias de liderança .....	42
3.1.3 Estudos recentes sobre liderança no Brasil .....	48
3.4 A teoria da liderança Situacional de Hersey & Blanchard .....	61
3.5 Max Weber e o Poder .....	67
3.6 Liderança situacional e poder.....	69
4 Método .....	73
4.1 Lócus de pesquisa e procedimentos de coleta de dados .....	75

4.2 População e Amostra .....	76
4.3 Justificativa do procedimento metodológico .....	76
4.4 Tratamento dos Dados .....	78
5 Resultados e Discussão .....	81
5.1 Entrevistas.....	81
5.1.2 Resultado das entrevistas dos líderes.....	81
5.1.3 Resultado das entrevistas dos potenciais à líderes.....	124
5.1.4 Resultado da junção dos dois grupos .....	157
5.2 Análise quantitativa .....	171
5.2.1 Análise fatorial das escalas .....	173
5.2.2 Análises Uni-dimensionais .....	184
6 Considerações finais .....	204
REFERÊNCIAS.....	208

## 1 INTRODUÇÃO

A circulação, o aumento de produtividade e a superação contínua de produtos impõem às indústrias mudanças nas rotinas de trabalho. Nem sempre as pessoas compreendem, introjetam e agem exatamente como cada processo propõe. Faz-se necessário buscar uma referência na realidade do indivíduo que o ajude a compreender e viver tais mudanças. Tal processo induz as empresas a realizarem estruturações físicas e na área de recursos humanos.

De modo geral, o papel da liderança exerce destaque, nesse processo. Cabe a ela entender, divulgar, oferecer espaço e sustentar tais mudanças. Porém, antes de proporcionar suporte, é necessário que a liderança compreenda os impactos dessas mudanças em sua função (mudança de regras, valores e crenças).

Historicamente, as organizações atribuem seu desempenho à atuação da liderança. Busca-se eficácia em sua atuação, com o objetivo de oferecer melhor direcionamento para a organização. Estudos realizados em diversas áreas colocam o líder num lugar de destaque, mesmo sob enfoques diferentes, por meio de traços de personalidade, comportamentos ou interação com o grupo. Seu papel normalmente é visto pela capacidade de exercer influência, independentemente do ambiente em que atua.

Em vista disso, optou-se por estudar o exercício dessa influência por meio da teoria das representações sociais, pois se trabalha com a hipótese de que a liderança constrói seu próprio referencial com base na prática cotidiana, a fim de orientá-la.

Para estudar a representação social da liderança, a pesquisa foi realizada numa empresa automobilística situada no vale do Paraíba. Essa empresa utiliza um

processo de avaliação de potencial que tem por objetivo identificar candidatos potenciais à liderança, com base num modelo de competências para tal perfil. A partir da identificação de candidatos, o processo propõe o desenvolvimento das competências que ainda não estejam totalmente desenvolvidas, de acordo com o perfil proposto.

Esse processo ocorre com base em algumas considerações. Para o empregado ser promovido a um dos dois níveis de liderança na produção (coordenador de time e supervisor de fábrica), precisa atingir certo grau de proximidade de cada competência, caso contrário não poderá compor, naquele momento, o grupo de pessoas que possuem prontidão imediata para a função. Outro fator importante refere-se ao fato de que a empresa acredita no desenvolvimento das competências para os empregados que já foram identificados como potenciais, em sua área de origem.

A implementação do processo de avaliação de potencial, atualmente chamado de Programa de Desenvolvimento Profissional, iniciou-se por volta de 1995, com a realização de algumas atividades de avaliação, e efetivou-se por volta de 2002, com o estabelecimento de competências. Até 1997, as promoções eram realizadas a critério da liderança, tendo apenas a consultoria da área de Recursos Humanos. Nos anos seguintes, houve um processo de transição em que a área de Recursos Humanos passou a ter maior poder de decisão na avaliação e aprovação para os cargos de liderança, compartilhando essa decisão com os líderes. A partir dessa data, as promoções passaram a ser definidas de acordo com os resultados do processo realizado no formato de *Assessment Center* (Centro de avaliação conforme K dictionaries).



O *Assesment Center* prevê a utilização de diferentes ferramentas em etapas distintas para realizar a avaliação: testes psicológicos, entrevistas e dinâmica de grupo. A participação da liderança ocorre na identificação de potencial na área e na dinâmica de grupo. O trabalho de parceria entre área de Recursos Humanos e as demais áreas da fábrica, na etapa de dinâmica de grupo, é difundida por meio de um treinamento específico para os futuros observadores dessa atividade.

Para implantação dessa mudança, foi realizado, inicialmente, um trabalho junto à diretoria e gerência, visando à identificação e à validação das competências corporativas em todas as unidades do Brasil. Após definição por esse grupo, o processo passou a ser divulgado, bem como as competências necessárias para o papel de líder, por meio de treinamentos, material escrito e *Intranet*, para toda a liderança da fábrica.

Apesar da implementação consolidada na unidade do vale do Paraíba, há unidades com implementações parciais em que o processo não ocorreu com tanta ênfase, ou seja, o processo acontece como descrito acima, mas o resultado do processo pode ou não determinar as promoções.

Na unidade do vale do Paraíba, o processo interfere nas promoções; porém, percebe-se diferença entre área produtiva e Recursos Humanos, quanto à compreensão das competências corporativas e do perfil de líder. Isso interfere de forma negativa no resultado dos processos para identificação de potencial e promove diferença na forma de desenvolver os profissionais para o perfil solicitado, incluindo a postura perante determinados problemas em seu cotidiano. Outro fator relevante é que, apesar das competências estarem disponíveis na *Intranet* e constarem em algumas avaliações da liderança (supervisão e gerência), percebe-se

diferença na compreensão delas, quando não desconhecimento de sua existência, por parte de algumas áreas da empresa.

Em decorrência das mudanças ocorridas na empresa, do processo de sua disseminação e de como as pessoas lidam com tais aspectos, optou-se pela utilização da Teoria de Representação Social.

## **1.1 O Problema**

Há uma representação social do papel de líder que difere do modelo proposto pela empresa? No caso da existência da construção de uma representação social do papel de líder, há diferença de representação entre pessoas que estão exercendo a função de liderança, promovidas pelo processo atual e pelo processo antigo, e as que são potenciais à função?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O estudo teve por objetivo identificar a representação social do papel de líder na visão da liderança e de potenciais a líderes em uma empresa automobilística do vale do Paraíba, apreendendo, nos diferentes grupos envolvidos com a liderança, como essas representações se formam e como podem influenciar suas ações.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Caracterizar liderança como objeto de estudo de representação social.

Verificar se há um conceito construído socialmente sobre a função de liderança, que venha a diferir do estabelecido oficialmente pela empresa.

Estudar como um conceito construído socialmente pode impactar no processo de formação de liderança.

Verificar se há diferença de representação social entre líderes e potenciais.

### **1.3 Delimitação do Estudo**

Este trabalho foi de caráter exploratório e teve como objetivo estudar as representações sociais de funcionários que exercem um determinado nível de liderança e de potenciais a essa função. Foi realizado numa empresa automobilística situada no vale do Paraíba.

### **1.4 Relevância do Estudo**

O estudo objetivou contribuir com o processo de construção de conhecimento em representação social, especialmente na área organizacional. Além disso, propôs-se a compreender a formação de conceitos da liderança sobre a função e as ações na empresa provenientes dessa compreensão, com o objetivo de realizar futuras intervenções que possam auxiliar na melhor compreensão das competências

corporativas com referência no ambiente fabril e num melhor desenvolvimento da liderança.

### **1.5 Organização do Trabalho**

O capítulo 1 trata da introdução, que é composta pelo problema e pelos objetivos, além da justificativa da escolha do objeto de pesquisa, do grupo a ser estudado e do local em que se realiza a pesquisa. O capítulo 2 apresenta o conceito de representação social, e o capítulo 3 apresenta algumas teorias pertinentes ao estudo da Liderança. No capítulo 4 é abordada a metodologia utilizada, os instrumentos e sua aplicabilidade na pesquisa em questão. Os resultados obtidos e a conclusão são apresentados no capítulo 5, e as considerações finais constituem o capítulo 6.

## 2 CONCEITO DE REPRESENTAÇÃO SOCIAL

Para trabalhar representação social da liderança, faz-se necessário apresentar esses dois conceitos. Num primeiro momento, apresenta-se a Representação social e, posteriormente, a Liderança. No que se refere à representação social, o texto está estruturado de forma a apresentar definição, histórico, conceitos e autores que discutiram o assunto.

Segundo Pereira de Sá (1998), o estudo de representação social iniciou-se com Moscovici, por volta de 1948/49, na França, com o objetivo de procurar compreender a construção do conhecimento no senso comum. Até chegar ao termo representação social, Moscovici percorreu o caminho das representações coletivas de Durkheim, utilizando-as para criticar a psicologia social americana, afirmando que esta não conseguia apreender os fenômenos sociais.

Durkheim (*apud* MOSCOVICI, 2003) procura estabelecer uma separação entre representação individual e coletiva, atribuindo o estudo da primeira à psicologia, e o da segunda, à sociologia. Durkheim compreende as representações coletivas como fixas, com poder de obrigar as pessoas a agirem de uma determinada forma, o que poderia contribuir para a integração da sociedade. A contribuição de Durkheim foi importante para estabelecer um conceito de crença formado e sustentado pelo coletivo.

Moscovici (1978) relata que tinha como objetivo rediscutir o papel da psicologia social, utilizando uma teoria que refletisse sobre o papel do simbólico na construção do real.

Para Moscovici (2003), a teoria das representações coletivas apresentava algumas limitações, por não considerar o caráter mutável das coisas e a construção de um pensamento social e não apenas a expressão deste. A mudança permanente está no fato de que as informações circulam nos meios de comunicação e que por isso estão expostas a diferentes questionamentos e reinterpretações. Tal mudança vai além da teoria de Durkheim, de que as representações provêm de grandes instituições e se mantêm de forma imutável.

A representação coletiva de Durkheim tem o poder de manter a sociedade, enquanto Moscovici trabalha com a influência da minoria na construção de conceitos sociais. As representações coletivas de Durkheim (*apud* MOSCOVICI, 2003) vêm um mundo estático e trabalham com o pressuposto de que a compreensão coletiva determina algumas situações (espécie de direcionamento mais universal), enquanto Moscovici (2003) procura explorar a variedade de representações.

Moscovici (1978) defende o dinamismo da representação devido ao fato de que o objeto de representação existe num contexto perpassado pela subjetividade individual e coletiva. Isso significa que o objeto de representação constitui-se num universo dinâmico.

Arruda (2002) afirma que Moscovici fez uma releitura das representações de Durkheim e que procurou atualizar conceitos de acordo com as vivências e dificuldades da sociedade de sua época, considerando aspectos como a velocidade da informação e a mudança nas formas de trabalho.

Segundo Pereira (2001, p.18):

Existe assim uma diferença entre representação social que é dinâmica e em permanente construção e reconstrução através das interações entre indivíduos e grupos e representações coletivas que é estática e invariável.

A representação social surge num contexto de mudanças, em meio a movimentos sociais que procuram discutir a realidade sob diferentes aspectos. Segundo Arruda (2002), há preocupação em construir uma ciência considerando-se as influências do ambiente. Outros aspectos são levados em conta na construção do conhecimento, como as influências culturais e sociais e os aspectos subjetivos que permeiam a sociedade.

Com o aprofundamento dos estudos em representação social, esta passou a ser observada de outras perspectivas, o que deu origem a diferentes escolas. Conforme Arruda (2002) e Chamon (2005), a corrente que se preocupa com a origem das representações e fundamentalmente com o processo de sua elaboração é representada por Moscovici e Jodelet. Outra possibilidade de abordagem é a teoria do Núcleo Central, representada por Abric, que procura identificar a característica central da representação e como outras características periféricas se organizam em torno desse núcleo central. William Doise (2001) traz uma proposta diferente das duas anteriores, no que se refere à representação, mas complementar à corrente representada por Moscovici. Doise (2001) trabalha uma perspectiva mais social, isto é, interessa-se pelos princípios sociais da representação e pelo modo como essa representação influencia na tomada de decisão do grupo.

Tendo em vista o breve histórico da representação, que teve como objetivo introduzir e apresentar a teoria, é possível observar, no item seguinte, as principais definições para representação, considerando-se, inclusive, como essa teoria é discutida nas diferentes escolas que a estudam.

## 2.1 Definição de Representação Social

A construção de uma teoria das representações sociais parte da compreensão do mundo por meio do senso comum, num processo de mudança constante. Entender representação social é partir da ótica de alguém que representa algo sobre alguém ou alguma coisa, há uma relação de sujeito e objeto. Jodelet (2002) afirma que buscar compreensão sobre a representação é considerar que há um processo de pensamento no qual sujeito e objeto relacionam-se. Representação social é um conceito teórico em que se busca compreender a leitura que um grupo faz de conceitos científicos por meio do senso comum.

A representação é social, porque necessita de ao menos duas pessoas para existir, nasce no meio sociocultural, apesar de utilizar processos cognitivos para ser interpretada, e depende de fatores subjetivos inerentes à formação das pessoas. Em representação há sempre um sujeito que representa um objeto, é alguém buscando a compreensão de algo, e este alguém é sempre social, pois não é possível chamar de representação social a interpretação de algo por uma única pessoa.

Representar socialmente envolve a compreensão de valores e crenças que compõem uma sociedade. As representações surgem da necessidade de se compreender o desconhecido, de tornar estável o que causa instabilidade.

Moscovici (1978) afirma que a representação social é uma forma de conhecimento em que o sujeito procura adaptar o conhecimento científico às suas necessidades, por meio dos recursos de que dispõe.

Ainda para este autor, a representação tem como objetivo reconstruir um determinado objeto, contextualizando-o num mundo de valores e regras. Esta reconstrução, por meio da linguagem, torna-se comum ao grupo e pode influenciar



seu comportamento. Em suas palavras: "[...] a representação social é uma modalidade de conhecimento particular que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos" (MOSCOVICI, 1978 p. 26).

Para Spink (1995 a), a valorização do conhecimento do senso comum ocorre por meio de um processo de questionamento do conhecimento absoluto da revolução científica. Isto se dá em algumas etapas:

- Relativização do conhecimento (introdução de componentes históricos e culturais);
- Movimento de reconhecimento do saber comum.

Há um movimento não apenas para reconhecer o senso comum como forma de conhecimento, mas também para atribuir-lhe significados. Tal atribuição acontece por meio da interligação de elaboração de pensamento, ação prática e transmissão por meio da linguagem (ARRUDA, 2002).

Para Moscovici (2003), o conhecimento pós-científico faz parte de todo conhecimento compartilhado pela sociedade. São explicações interligadas de uma série de acontecimentos da vida social (saúde, doença, sentimentos ou fenômenos naturais). A elaboração de explicações pressupõe um ser humano ativo, do ponto de vista cognitivo, e não receptor passivo. Além da reflexão, há construção de conceito social; as crenças e valores são aprendidos e compreendidos na interação social.

A representação social refere-se ao processo de pensamento, de compreensão, e não de observação de comportamento. Rouquette (2005, p. 189) faz considerações a respeito do 'caráter ingênuo do pensamento social', pois, em sua concepção, esse pensamento ingênuo traduzir-se-ia como "[...] aquele que toma por objeto a realidade social e se encontra, por sua vez, por ela determinado".

Partindo desse pressuposto, Rouquette (2005) defende que esse pensamento ingênuo não é fruto da falta de cultura, mas nasce no meio de um contexto cultural e histórico, o que significa que possui uma validação por meio de valores, critérios e tradições.

Nessa mesma concepção, Arruda (2002) afirma que essa forma de apreensão procura referenciais internos para compreender o mundo e necessita de um indivíduo “ativo e criativo”.

Outro fato apresentado por Rouquette (2005, p. 191) indica que a realidade do pensamento social não separa a sociedade concreta do mundo individual e subjetivo do sujeito: “O trabalho das ciências sociais conduz justamente a desmentir o que o cotidiano parece dar como definitivo e que não é nada mais que um produto das afiliações e da história”. Ainda segundo esse autor, a realidade social é produto de construção, no sentido de que precisa ser percebida e negociada.

Abric (2001) reforça que as representações sociais procuram apreender o caráter simbólico dos fenômenos, e não o comportamento empírico. Afirma que estudar representação não é apenas trabalhar com comportamentos empíricos, mas compreender o processo de simbolização do indivíduo. Como primeiro objeto de estudo, busca mostrar que os comportamentos não são determinados pelas características objetivas do momento, mas pela representação desse momento. A representação ocupa o lugar de influência nas ações e comportamentos das pessoas, mas não é o comportamento em si.

Segundo Jovchelovitch (1995), a representação social tem duas origens: cognitiva (representação do mundo externo, tal como se apresenta) e psicanalítica (o símbolo como representação). Para essa autora, representar é atribuir um sentido concreto à subjetividade.

Para Jodelet (2001), as representações sociais constituem uma forma de compreender e dominar o mundo. À medida que ocorre reinterpretação e elaboração de conceitos, as pessoas passam a se apropriar de saberes.

Spink (1995, p.3) conceitua as representações como:

[...] essencialmente, fenômenos sociais que, mesmo acessados a partir do seu conteúdo cognitivo, tem de ser entendidas a partir do seu contexto de produção. Ou seja, a partir das funções simbólicas e ideológicas a que servem e das formas de comunicação onde circulam.

Para Abric (2001. p. 156) “[...] a representação é um conjunto organizado de opiniões, de atitudes, de crenças e de informações referentes a um objeto ou uma situação.” Tais conceitos são organizados pela história e pela vivência do sujeito, bem como pelo sistema social em que está inserido e pela forma como estabelece vínculos e compreende esse sistema.

Na visão de Moscovici (2003), as representações sociais partem de conceitos científicos, mas são elaboradas por meio do senso comum. Toda representação é a interpretação de algo existente, é o olhar social para um conceito disponível na sociedade. O científico é o que se considera como oficial, mas o senso comum oferece outro direcionamento, baseado em vivências, conhecimentos e aprendizados.

Para conceituar a representação social, faz-se necessário definir universo consensual e universo reificado. O universo reificado é representado pelo pensamento científico, enquanto o universo consensual é representado pelo pensamento comum, no qual estariam inseridas as representações sociais.

Segundo Moscovici (2003), o universo reificado apresenta uma visão de sociedade objetiva e massificada, mostrando-se indiferente à individualidade; no universo consensual, abre-se a possibilidade para criação e reinterpretações dos

acontecimentos. O autor caracteriza universo reificado como externo à elaboração social do indivíduo, referindo-se à ciência elaborada dentro de seus parâmetros. O universo consensual é a possibilidade que o indivíduo tem para atuar dentro de suas referências sociais e subjetivas. Contribui, no grupo, para a formação de determinados conceitos, os quais são construídos por meio da interação cotidiana.

Moscovici (1978) relata que a Ciência é construída num ambiente distante do senso comum, pois utiliza recursos que muitas vezes são inacessíveis para a maioria das pessoas. Assim, é difícil apreendê-la em sua totalidade e de uma forma que ofereça espaço para troca. O universo consensual aborda um conhecimento elaborado por meio da interação de pessoas e ambiente. De fato, a ciência faz parte de um mundo teórico que não é perpassado pelo mundo das relações.

Arruda (2002) pontua que a representação social é uma forma de construção do conhecimento que considera a experiência prática e a interação entre as pessoas, bem como a subjetividade que permeia tais interações. Afirma, ainda, que a representação social é típica da diversidade das sociedades em que há diferentes concepções sobre o mesmo objeto. A representação social é uma forma de realizar uma releitura da realidade.

Para finalizar esta reflexão, é importante ressaltar que a representação é uma forma de elaboração de saber reconhecidamente importante, pois considera o repertório individual, a troca social e a subjetividade, na construção do conhecimento. Tendo em vista tais considerações, optar pela representação para melhor compreensão de como líderes e potenciais vêm a liderança justifica-se pela importância dada aos valores, crenças e aspectos subjetivos que norteiam a percepção desses grupos.

No tópico que segue, apresenta-se o processo de emergência das representações sociais, com o objetivo de observar como se formam no meio social, quais são as características que evidenciam o surgimento de uma representação e o que facilita a sua construção.

### **2.1.2 Emergência da Representação Social**

No momento em que se abre espaço para discutir o papel do indivíduo, de sua subjetividade e inter-relações, torna-se importante pensar na necessidade que ele possui de integrar-se na sociedade.

Representar é tornar comum algo que não é familiar. Situar algo num universo do senso comum é trazê-lo para a familiaridade, fazê-lo conhecido e, assim, menos ameaçador. Percebe-se que o nascimento de uma representação busca explicação na dificuldade de compreender algo que não possui referência no mundo simbólico do indivíduo. É tornar estável algo que causa instabilidade. Buscar significado implica a existência de mais de uma pessoa compartilhando valores e linguagens comuns.

“[...] a ameaça de perder os marcos referenciais, de perder contato com o que propicia um sentido de continuidade, de compreensão mútua, é uma ameaça insuportável” (MOSCOVICI, 2003, p. 56).

A situação de ser diferente ou sentir-se numa posição de vulnerabilidade, de não saber, não conhecer, não possuir compreensão completa de algo, gera um movimento de atribuição de sentido, e provoca a necessidade de nomear e contextualizar. Leme (1995) afirma que se trata da internalização de teorias que funcionam como reguladoras da realidade.

Pereira de Sá (1998) recomenda atenção para algumas condições de emergência das representações sociais:

Dispersão da informação: existe algum tipo de conhecimento do objeto, mas não o suficiente para a compreensão do coletivo; têm-se algumas impressões, mas nada que mantenha a homeostase.

Focalização: diz respeito ao interesse específico sobre alguns aspectos; algo que ameace, que coloque o indivíduo e o meio social em estado de alerta.

Pressão à Inferência: ocorre quando as pessoas precisam posicionar-se perante o objeto e não possuem dados suficientes para isso. Por esse motivo, tendem a buscar referências em algo semelhante, já vivenciado.

Arruda (2002) relata que a subtração de alguns elementos na leitura de um determinado objeto ocorre devido ao fato de que esses aspectos não fazem parte do repertório de crenças e valores do indivíduo.

Além das condições de emergência das representações, é necessário identificar dois processos que têm por objetivo transformar o não familiar em familiar: a ancoragem e a objetivação.

Conforme Pereira de Sá (1998), ancoragem reduz idéias que não são conhecidas às categorias de idéias conhecidas, ou seja, procura referências para o desconhecido num repertório já familiar, realizando comparações necessárias ao processo de compreensão, por meio de classificações e parâmetros internos de comparação.

Moscovici (2003) utiliza o termo protótipo para justificar a necessidade de um referencial que possa levar à generalização ou à particularização. Nesse caso, atribui-se um valor geral para algo específico, ou trata-se de forma muito particular

algo que pode ser compreendido de forma mais geral. Um dado importante é que o protótipo faz referências a categorias de identificação, e tais categorias funcionam como referências, no processo de tomada de decisão do indivíduo. Categorizar funciona como uma busca de justificativas para as ações das pessoas.

A objetivação explica-se pelo sentido do concreto, da realidade. Propõe-se a responder à exigência cultural de transformar o subjetivo em algo concreto capaz de ser apreendido. No momento em que procura o sentido do concreto, a representação social investiga as relações de causa e efeito e estabelece conexões e referenciais do que se mostra como desvio da “normalidade”. A relação de causalidade depende da explicação que se constrói para um determinado objeto, ou seja, tende-se a atribuir alguns valores para a explicação que se procura obter. Identificar os processos de objetivação e ancoragem é importante para observar as construções e atribuições de sentido em torno do objeto.

Madeira (2005) sustenta que a objetivação cumpre o papel de filtrar e condensar as informações pertinentes ao objeto de pesquisa. A ancoragem mostra-se por meio da intervenção de valores, normas, símbolos que identificam o sujeito (a um grupo).

Arruda (2002) afirma que Moscovici separa o processo de objetivação em três etapas: seleção e descontextualização do objeto de representação, focalização em alguns aspectos da informação (que se torna o núcleo da representação) e, em terceiro, naturalização, referindo-se à familiarização com o objeto, que se torna mais próximo de nosso conhecimento.

Quanto à ancoragem, Arruda (2002) relata que é significa dar sentido ao objeto, é o momento em que este é identificado ao mundo do indivíduo, por meio da aproximação de categorias já conhecidas.

Outra questão relevante para o estudo das representações sociais é o papel que a comunicação exerce. Moscovici (1978) avalia o papel da comunicação para a representação social como capaz de interpretar e reelaborar algo sobre determinado objeto, e não simplesmente na definição de fornecer ao receptor as informações do transmissor. Relata que a comunicação, na representação, está norteadada de sentido, pois é traduzida pelas regras e valores de um grupo.

Tratando-se de comunicação, torna-se necessário refletir sobre o papel da linguagem, pois, conforme Moscovici (1978), a linguagem na representação comporta-se como uma codificação com uma lógica própria, constituindo-se em uma espécie de teoria, e não em um conjunto de opiniões sobre determinado assunto.

Segundo Moscovici (2003), as pessoas utilizam a comunicação para atribuir valores reais para pensamentos subjetivos, e é; por meio da comunicação que as idéias circulam, tornando-se essenciais para a disseminação da representação social nos grupos. Nesta pesquisa, é por meio da comunicação que circulam os conceitos sobre liderança elaborados pelos grupos.

Para Madeira (2005), as representações oferecem espaço para que se formem vários sentidos para um objeto, pois eles se renovam através do tempo. Isto ocorre devido à circulação de informação e das experiências que o sujeito vivencia. As atualizações auxiliam nas aproximações do grupo, tornando comum o objeto e a própria linguagem em torno dele.

Jodelet (*apud* PEREIRA DE SÁ, 1998) cita que o processo de comunicação das representações acontece por meio dos discursos, meios de comunicação em massa, do próprio discurso dos grupos e de seus comportamentos, institucionalizando-se em documentos. “A falta de informação e a incerteza da



ciência favorecem o surgimento das representações sociais, que vão pular de boca em boca ou pular de um veículo de comunicação a outro” (JODELET 2001, p. 20).

Para Rouquette (2005, p. 197), a comunicação é a base da sociabilidade; observar a comunicação é perceber seu papel nas relações inter e intragrupais.

[...] devemos compreender as comunicações de massa como um terreno de manobra propício ao pensamento social, campo no qual as elaborações cognitivas são constantemente negociadas sobre o fundo dos saberes comum e do antagonismo entre grupos.

Doise (2001) cita o papel da comunicação na estruturação das representações e assinala três modalidades de comunicação:

Difusão: configura-se como transmissão de informações, gerando um saber comum (mais livre).

Propagação: existe algo a ser propagado, está cercado de regras; há interesse nesse movimento.

Propaganda: apresenta uma visão de um mundo de contrários; ela existe no mundo das relações conflituosas.

Moscovici (1978) relata que, à medida que a representação se fortalece por meio da linguagem comum a um grupo, torna-se mais profunda e com maior capacidade de propagação.

A representação social, ao mesmo tempo em que se mantém ao longo do tempo, é transmitida socialmente, portanto pode ter uma longa duração; no entanto, tende a sofrer alterações, em decorrência da influência da velocidade da transformação da informação.

### **2.1.3 O caráter social da representação**

Torna-se relevante abordar a questão do social nas representações. A representação é social porque é construída a partir das referências de cultura e de aceitação e não aceitação por parte dos grupos.

Moscovici (1978) aponta que o caráter social da representação está no fato de oferecer um conjunto de valores e práticas que funcionam como referencial para a vivência de um grupo; além disso, mostra um sistema de códigos que é utilizado nas trocas que o grupo realiza, fornecendo critérios para decodificação desse espaço social. Afirma que as representações são traduzidas e interpretadas por símbolos e linguagens comuns a um grupo, o que contribui para seu caráter social.

Moscovici (2003) destaca que os momentos em que mais se observam as representações sociais são os de crises, nos grupos e nas sociedades, nos quais acontecem rompimentos entre o saber científico e o saber popular. Nesses momentos, as explicações para determinados acontecimentos são insuficientes e colocam o indivíduo e o grupo em situações de risco e ansiedade.

Para Jodelet (2001), as representações são sociais porque auxiliam as pessoas a nomearem e definirem os diferentes aspectos da realidade de forma conjunta. Além disso, elas são produtos da cultura de valores e crenças sociais.

Segundo Jovchelovitch (1995), é por meio dos símbolos que o indivíduo dá significado ao mundo e encontra uma identidade social, o que faz com que busque identificações com grupos. É a interação com o mundo que enriquece a atividade simbólica, por isso é no contato com o outro que se realiza a elaboração de um mundo em comum e com os mesmos referenciais.

Jovchelovitch (1995) pontua, ainda, que o espaço público de interação, no qual as diferenças ficam evidentes, é que fornece um terreno propício para o desenvolvimento das representações sociais. Além disso, defende que as estruturas das representações sociais não são simplesmente as somas de representações individuais; vai muito além, é através da mediação entre “eu” e o “mundo” que elas surgem como resposta à busca de sentido. De acordo com Jovchelovitch (1995), é na comunidade que o indivíduo busca o sentido do “nós”, condição essencial de sua própria constituição como ser humano.

A representação social é construída socialmente porque as pessoas vivem em constante interação e porque sofrem influência dos meios de comunicação. É por meio deste convívio que se identifica o novo, que se busca um referencial para a compreensão de situações diversas.

Segundo Doise (2001, p. 194), não há apenas uma relação causal entre atitude do sujeito e a influência que o grupo exerce sobre ele. Outras variáveis estão presentes, como aponta este trecho: “Cada indivíduo tem vários grupos de pertença: alguns deles servirão mais de pontos de ancoragem de suas opiniões e crenças do que outros”.

É próprio da sociedade buscar adaptações, almejar respostas para o caos, e todo movimento surge em prol da compreensão da mudança. Isso não significa que o caminho a ser seguido seja o ideal; no entanto, o tempo todo, procura-se identificar referenciais e buscar, no que já é conhecido, algo que seja parecido ao que não se conhece. Estabelecem-se vínculos com categorias existentes, dá-se nome e atributos com base em algo semelhante que já faça parte do repertório da sociedade.

## **2.2 Liderança como objeto de representação social**

A escolha da liderança como objeto de representação social advém do fato de que, na organização estudada, a liderança possui papel relevante, quando não fundamental, nas decisões e no direcionamento das pessoas. Atuar na liderança propicia um lugar de destaque; há certa reverência a quem atua nessa posição. Em algumas situações, compara-se a uma premiação, principalmente em decorrência de uma situação passada que era muito mais favorável, em termos financeiro e decisório. Com a abertura do mercado e aumento da concorrência, houve uma limitação de pessoas promovidas, maior exigência, ao mesmo tempo em que o poder diminuía. Ser líder passou a não depender somente do tempo de experiência na empresa, do empenho no desenvolvimento do trabalho e do bom comportamento. Para atuar na liderança, faz-se necessário apresentar determinadas características e disponibilidade para desenvolvê-las ou aprimorá-las, se for o caso.

O processo de mudança com definições claras e estruturadas não impediu que as idealizações em torno da função acontecessem. Além disso, a própria forma de identificar líderes, apesar de ter sofrido uma mudança considerável, parece trazer resquícios de avaliações anteriores, o que pode ser verificado por meio de formulários que a liderança preenche na intenção de identificar novos potenciais para a liderança. Em tais formulários, há um preenchimento diferente do que se obtém na análise realizada pela área de recursos humanos, que tem como base as características desejadas pelas diretrizes da empresa. Segundo Chamon (2005), a emissão de opiniões por parte de um grupo de sujeitos não significa, necessariamente, que haja uma representação social. O que oferece indícios de representação é o fato de esse grupo ter um vínculo, um compromisso social, pois o objeto de representação precisa ter algum significado para o grupo, seja de conflito

ou identificação. No caso desta pesquisa, a vinculação, aparentemente conflituosa em torno da liderança, nessa empresa, leva ao caminho de uma representação social.

Pereira de Sá (1998) observa a importância da definição de critérios objetivos para a escolha do fenômeno a ser estudado. Nesse sentido, é possível pensar, como argumento para a escolha do objeto da liderança, a importância do mesmo e a possibilidade de que o saber sobre o assunto seja foco de uma construção social e produza conseqüências no meio. Outro aspecto importante é a construção de conceitos a respeito da liderança, que interfere na atuação dos grupos estudados.

O conhecimento construído com base nos valores e crenças do grupo difere do que é divulgado pela organização. Isso pode significar uma distância entre o saber prático e o saber científico, segmentado pela direção da empresa. Outro fator que pode levar o fenômeno à categoria de objeto de representação é a carga afetiva presente nos atributos que o grupo da liderança busca em novos líderes.

Moliner (*apud* CHAMON, 2005) relata que há alguns critérios para identificar o objeto de representação, os quais nortearão a reflexão abaixo:

#### 1 – Quais objetos de representação?

A liderança mostra-se como objeto de representação devido a alguns aspectos: não há um único conceito de liderança que norteie o trabalho na organização, e a literatura a respeito é vasta. Isso faz com que os grupos criem suas próprias definições do que seja liderança e de quais sejam as atribuições do líder. Na construção desses conceitos, focalizam-se alguns aspectos, presentes em diversas teorias, referentes aos valores e crenças dos grupos estudados.

## 2 – Para quais grupos?

Conforme já exposto, o grupo que representa precisa ter algo em comum. Não se trata simplesmente de uma reunião de pessoas, pois é preciso compartilhar valores, aspectos culturais e interagir com o objeto de representação, por meio desses aspectos. Segundo Chamon (2005), é possível estabelecer dois tipos de configurações para o grupo: estrutural e conjuntural. A estrutural, que se aplica ao grupo em questão, diz respeito aos grupos em que sua existência faz sentido por meio da existência do objeto de representação; no caso da conjuntural, diz respeito a grupos já formados e que são confrontados a um objeto novo. Justifica-se usar como referência, neste trabalho, a configuração estrutural, pois os grupos estudados estão diretamente ligados à existência da liderança.

## 3 – Com quais compromissos em jogo?

Conforme Chamon (2005), é possível falar em dois tipos de compromisso: a identidade e a coesão social. É por meio desses dois aspectos que o grupo será levado a realizar a pressão à inferência. No grupo estudado, o compromisso aproxima-se da identidade, pois, como já citado, o grupo existe em função do objeto, e a identidade está no fato de se reconhecer como grupo em função desse objeto. Para o exercício da liderança, é necessário compreender o que se espera de uma posição de liderança e quais são os objetivos dessa atuação, o que faz com que tanto os grupos de líderes e de potenciais elaborem conhecimento a fim de compreender a liderança. Ainda, na questão identitária em relação ao objeto de representação, observa-se a elaboração de conceitos a respeito de quem é o líder, por exemplo, conceitos que demonstrem a construção de uma identidade única para os grupos estudados, em relação ao objeto.

#### 4 – Com relação a quem?

Esta questão se coloca no sentido do que faz com que o indivíduo se identifique com o grupo e o grupo com o indivíduo. Retomando o tópico dos compromissos estabelecidos pelo grupo, observa-se aqui a necessidade de construir conceitos sobre a liderança que ofereçam um sentido de pertença para os indivíduos que compõem esse grupo.

#### 5 – Representação ou ideologia?

De acordo com Chamon (2005), para diferenciar uma representação de uma ideologia é necessário avaliar o nível de controle e a regulação social que há no grupo. À medida que esse controle não consegue atuar plenamente, abre-se possibilidade para dispersão de informação e, conseqüentemente, para o surgimento de uma representação. Os grupos buscam uma significação nata para a liderança, e procuram referencial teórico para justificá-la. Apesar de haver competências que definam as exigências para um líder, esse processo acontece de conforme normas próprias criadas pelo grupo e presentes em seus relatos.

### **2.2.1 A escolha do grupo**

Conforme Madeira (2005), um grupo constrói representação de um objeto porque faz referência à história e à vivência social, cultural e emocional comuns aos integrantes daquele grupo. Escolher a liderança parece oferecer condições para se identificar uma representação, porque o grupo da liderança vive sob as mesmas regras e conceitos, além de viver um processo de mudança cultural a respeito da definição da atuação da liderança. Ao mesmo tempo, esse grupo se mostra, ora

disposto a agir conforme o que a empresa propõe, ora pautando-se nas referências construídas ao longo de sua própria experiência. Jodelet (2001, p. 29) propõe uma reflexão sobre a origem das representações: “[...] Quem sabe e de onde sabe? Sobre o que se sabe e como se sabe? Sobre o que se sabe e com que efeito?”

Sobre o fenômeno da liderança, é possível pensar tais questões da seguinte forma: o que a liderança sabe e de que meio cultural sabe, o que produz em termos de representação e em que condições, e qual foi o processo de formação?

Jodelet (2002) afirma que essas questões implicam reflexão sobre as condições de produção e de circulação das representações, e sobre os seus processos e origens.

Conforme Pereira de Sá (1998), a proposta de investigar como um determinado grupo de líderes representa a função da liderança tem relação intrínseca com fatores como valores, modelos, variáveis culturais, contexto histórico e político, e como o sujeito que representa está inserido nesse contexto. Para o mesmo autor, o objeto que gera a representação social deve ter relevância cultural, e, nesse caso, o fenômeno da liderança pode também ter relevância, a ponto de ser visto como objeto de representação, devido à importância e enfoque que a empresa direciona para essa posição. Isso pode ser verificado em sua política de desenvolvimento de carreira, por exemplo. Ainda para fortalecer esse fenômeno como objeto de representação, é necessário identificar suas condições de emergência: dispersão da informação, focalização e pressão à inferência. No fenômeno discutido, é possível supor que a dispersão da informação pode ter ocorrido no espaço deixado entre o que se esperava do líder e o que se espera dele atualmente, e como isso foi comunicado ao grupo de líderes. Isso significa que, à medida que a empresa procura implementar novas práticas e novos conceitos, pode



haver uma tendência da liderança de manter seu enfoque num conhecimento e numa prática familiar, por desconhecer características do novo processo.

Outro aspecto que reforça o fenômeno da liderança como objeto de representação diz respeito ao tema circular no processo de comunicação do grupo, por meio de discussões sobre as mudanças ocorridas, emergindo, assim, da vida social desse grupo, conforme a citação de Pereira de Sá (1998, p. 81): “[...] o objeto em questão se encontra implicado, de forma consistente, em algumas práticas do grupo, aí incluída a da conversação e a exposição aos meios de comunicação de massa”.

Ademais, é importante ressaltar que há um enfoque considerável na liderança, devido ao fato de ser praticamente a única carreira efetivamente investida na empresa, em termos de desenvolvimento. Dessa forma, abordar liderança e estabelecer parâmetros suscita questões relativas à vivência social do grupo; nesse caso há a possibilidade de haver um saber construído e comunicado pelo grupo, e expresso em seu comportamento.

Para finalizar, outro importante aspecto a ser pensado é o fato de que o grupo escolhido não é uma simples reunião de pessoas, mas um grupo constituído, pertencente a uma dada realidade, na qual tem direitos e deveres na mesma.

Após a apresentação da teoria das representações sociais, é necessário tratar da liderança, pois se mostra importante compreender a trajetória dos estudos realizados a respeito, e, a partir daí, observar quais espaços a produção literária sobre este tema oferece para que seja um objeto de representação social.

## **3 LIDERANÇA**

### **3.1 Definições**

No que tange à conceituação de liderança, verifica-se que não há uma definição universal, mas abordagens que podem ou não ser aplicadas de acordo com o contexto.

Para compreensão do início dos estudos sobre liderança, Hersey & Blanchard (1986) afirmam que foi a partir das preocupações iniciadas pela teoria da administração científica sobre o aperfeiçoamento do processo produtivo e da teoria das Relações Humanas, com enfoque nessas relações, que se iniciou maior interesse sobre o tema liderança, ou seja, a influência da liderança deu-se concomitantemente com a preocupação por resultados.

Hersey & Blanchard (1986, p. 105) definem liderança como “[...] o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objeto numa dada situação”.

De forma generalizada, Robbins (2002, p. 304) conceitua: “[...] liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”.

O principal referencial deste trabalho, para a reflexão sobre a representação social da liderança por líderes e potenciais, será a definição apresentada por Hersey & Blanchard (1986) citada acima.

#### **3.1.2 Histórico das teorias de liderança**

Conforme Antunes (2004, p. 35), houve uma evolução na busca de parâmetros para identificação da liderança e ampliação de sua condição de

influência, traduzidos como “[...] traços, habilidades, comportamentos, motivações, tipos de fontes de poder e seus seguidores”.

Azevedo (2000) afirma que os estudos sobre liderança foram abordados por meio de quatro grandes temas, por sua vez subdivididos em diferentes abordagens: a) Teoria dos traços – considera traços natos da liderança com maior ênfase até final da década de 1940; b) a teoria dos estilos enfatiza características comportamentais, considerando a possibilidade de treinamento, com maior utilização até o final da década de 1960; c) de 1960 a 1980 ficaram em maior evidência as teorias contingenciais, com foco em fatores situacionais; d) a partir da década de 1980, passa-se a estudar liderança por meio da gestão do simbólico, composta pela ‘liderança carismática’, ‘liderança visionária’ e ‘liderança transformacional’.

Jesuíno (2004) realiza um estudo sobre liderança, e, além de fazer um levantamento teórico sobre o desenvolvimento histórico do conceito, propõe testá-lo em alguns grupos em Portugal. Evidencia que, até a década de 1940, a preocupação estava em buscar traços de personalidade que identificassem a liderança. Com os baixos resultados obtidos, passou a enfatizar os comportamentos observados, o que, para ele, mostrou-se uma evolução no estabelecimento de categorias, fatores e estilos de liderança. A evolução dos estudos deu lugar às teorias contingenciais, que buscou referência para atuação da liderança também no ambiente organizacional.

Na década de 1980, sob a ótica desse autor, há dois posicionamentos para o estudo da liderança. O primeiro deles é considerado como paradigma funcionalista, vai desde as teorias de traços de personalidade até as teorias contingenciais. O segundo posicionamento é chamado por ele de genético, não no sentido literal da

palavra, e sim num âmbito que procura observar as interações subjacentes a processos de liderança no nível individual e grupal.

O paradigma genético busca compreender as inter-relações do grupo e dos líderes. Esse paradigma procura frisar que os resultados dependem da capacidade do líder de mediar a busca desses com o reforço ou a capacidade de contrariar as normas do grupo.

Segundo Jesuíno (2004) o paradigma funcionalista enfatiza o papel do líder, enquanto o paradigma genético orienta-se para o processo de liderança. Os termos funcionalista e genético são construídos pelo autor com o objetivo de diferenciar as teorias que enfatizam o papel do líder no direcionamento do grupo, no caso do paradigma funcionalista, das teorias que mudam o enfoque para o papel do grupo, e na relação líder-liderado, no caso paradigma genético.

O paradigma funcionalista apresenta um caráter mais positivista, com busca de respostas mais objetivas. Já o paradigma genético, estuda o processo de construção por meio da interação da liderança. As teorias funcionalistas atribuem acentuada importância ao papel do líder. Ainda segundo Jesuíno (2004), o grau de controle, no paradigma funcionalista, está mais associado à eficiência organizacional do que propriamente à atuação da liderança (comparação inter-organizacional).

No paradigma genético, a liderança é função do grupo, circulando de um pólo ao outro, ou seja, a função de líder passa por vários membros do grupo, sempre em busca de reequilíbrio. Segundo Jesuíno (2004), essa teoria origina-se na teoria de campo de Kurt Lewin. A partir daí, liderança é definida como qualquer influência exercida de forma mais proeminente no grupo, o que significa que vários integrantes podem exercer influência num determinado momento.

As teorias baseadas nos fatores situacionais pontuam que nem sempre o mesmo comportamento ou o mesmo tipo psicológico vão dar conta de uma dada situação.

Neste trabalho optou-se por uma teoria contingencial, por demonstrar ser a linha que melhor se adéqua às práticas da Organização na qual foi realizada a pesquisa e, conseqüentemente, tornou-se a referência para as representações elaboradas pelos grupos estudados.

Apresenta-se a seguir um resumo, elaborado por Robbins (2002), das principais abordagens de liderança:

a) Teoria dos Traços: os líderes são diferenciados dos liderados por traços de personalidade; buscam-se características pessoais que possam ser assinaladas como responsáveis pela atuação do líder.

b) Teorias comportamentais: os líderes são diferenciados dos liderados por comportamentos específicos, tais comportamentos podem ser ensinados por meio de treinamentos. As abordagens do comportamento que mais se destacaram foram as elaboradas pela universidade estadual de *Ohio* e pela *universidade de Michigan*. Na primeira, os principais comportamentos do líder estariam divididos em duas estruturas: iniciação (refere-se ao estabelecimento de regras e padrões para o convívio) e consideração (está mais voltada para o estabelecimento de relações mais cordiais). Na segunda, foram estabelecidas duas dimensões do comportamento: orientação para o funcionário (ênfase nas relações interpessoais) e orientação para a produção (preocupação com a obtenção de resultados).

c) Teoria das contingências: difere do modelo comportamental porque atribui à situação a capacidade de influenciar os resultados. Dentre as contingenciais,

destacam-se algumas: “[...] o modelo de Fiedler, teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria de troca entre líder e liderados e os modelos de meta e caminho e de participação e liderança.”(Robbins, 2002, p. 309). O modelo de Fiedler pontua que o sucesso da liderança depende do estilo de liderança e do quanto de poder a situação proporciona ao líder.

Para avaliação, Fiedler desenvolveu um instrumento com o objetivo de verificar se o líder se orienta para as pessoas ou para tarefas. Fiedler e Garcia (*apud* ROBBINS, 2002) atualizaram essa teoria, atribuindo-lhe o nome de Teoria do Recurso Cognitivo, que insere a variável estresse como influenciadora de resultados.

e) Teoria de Liderança situacional de Hersey & Blanchard: trabalha com a hipótese de que os líderes possuem condições para compensar limitações de motivação e de capacitação do grupo.

f) Teoria da troca entre líder e liderados: Aborda a liderança baseando-se no tratamento diferenciado por meio de afinidades pessoais.

g) Teoria da meta e do caminho: elaborada por Robert House (*apud* ROBBINS, 2002), pontua como tarefa da liderança oferecer apoio e suporte para o grupo na obtenção de objetivos. É composta por quatro comportamentos de líder: diretivo (organiza, comunica e direciona), apoiador (estabelece contatos mais amigáveis), participativo (ouve e utiliza idéias dos liderados) e orientado para a conquista (propõe metas desafiadoras ao grupo).

h) Modelo de Participação e Liderança: (VICTOR VROON e PHILIP YETTON *apud* ROBBINS, 2002): aponta para diferentes níveis de participação da liderança em processo decisórios. Enfatiza que o líder deve ajustar-se às demandas de tarefa.

i) Teoria Neocarismática: enfocada no carisma pessoal da liderança como ponto de influência em relação ao grupo, apresentando algumas características que compõem esse líder: (Visão e articulação – meta definida e comunicada; risco pessoal – disposição para se expor em situações de risco calculado; sensibilidade ao ambiente – avaliação do ambiente de forma consistente e realista; comportamentos não convencionais – denotam comportamento inovador).

j) Liderança Transacional: parte do princípio do direcionamento do grupo para metas e objetivos específicos.

k) Liderança Transformacional: liderança que considera diferenças individuais, oferece suporte e lida de forma carismática com os funcionários.

l) Liderança Visionária: capaz de identificar visão de futuro real e atrativa, com caráter instigante, e envolve questões emocionais dos liderados.

Quimet (2002) propõe um estudo sobre as armadilhas dos paradigmas da liderança, apresentando, a partir da análise de duas variáveis, como se apreende fatos reais e como se trabalha a informação obtida. Divide as teorias existentes sobre liderança em quatro grandes grupos de paradigmas: racionalista, empírico, sensacionalista e dogmático. Segundo esse autor, no primeiro grupo estão as teorias que estabelecem sistemas racionais lógicos, nos quais o líder assume comportamentos sensatos com base apenas nas informações factuais obtidas.

O mesmo autor afirma que os modelos teóricos da administração sobre liderança desenvolvidos nos últimos 30 anos fazem parte desse paradigma. No paradigma empírico, acredita-se que o papel do líder pode ser bem exercido por meio do domínio da técnica. O autor considera esse modelo como a experimentação do paradigma racional, sendo fundamentado no estudo de campo.

O paradigma sensacionalista procura compreender a liderança por meio das crenças e valores pessoais dos líderes. Tende a descrever o fenômeno da liderança, por meio de características pessoais que influenciam nos resultados.

O paradigma dogmático foca sua avaliação nas interpretações psicanalíticas da atuação do líder, ou seja, buscam-se explicações para atuação do líder em sua formação psíquica.

Quimet (2002) utiliza essa divisão para criticar os extremismos acerca da definição da liderança, e chama atenção para a necessidade de buscar-se maior amplitude nas explicações sobre o que é ser líder.

Autores como Robbins (2002) e Jesuíno (2004) apresentam as escolas de liderança, incluindo o período em que foram mais utilizadas e o momento em que deixaram de ser utilizadas pela superação teórica.

Ao realizar a revisão de publicações sobre o tema liderança, foi possível verificar que todas as linhas teóricas são utilizadas como referenciais e se aplicam à realidade de cada pesquisa e ao ambiente pesquisado, independentemente de seu alcance. O fato é que, devido à diversidade de referenciais teóricos, a liderança dá margens para diferentes interpretações e possibilita, assim a construção de representações por diferentes grupos.

### **3.1.3 Estudos recentes sobre liderança no Brasil**

Neste tópico propõe-se uma revisão sobre as publicações realizadas sobre liderança no Brasil, tomando-se como base as publicações da ENANPAD (Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração) entre os anos de 2003 e 2006. O objetivo é apresentar como as diversas teorias sobre liderança influenciam as



pesquisas sem utilizar como base a época em que foram elaboradas. Percebe-se que a escolha de teorias dependerá de cada ambiente pesquisado e de cada pesquisador.

A escolha por publicações da ENANPAD deve-se à seriedade do Encontro no meio acadêmico e também porque suas publicações estão voltadas para administração de empresas. Ao final deste item, será realizada uma síntese com o objetivo de explicar qual o papel dessas produções na construção de representações.

Aroma e Silva (2003) realizaram um estudo com o objetivo de compreender como os líderes influenciam o processo de aprendizagem dos funcionários a fim de melhorar a qualidade do atendimento ao cliente. Para isso, utilizaram como referencial teórico os conceitos de liderança transformacional e transacional. Como conclusão, relataram que os liderados percebem os resultados que os dois tipos de líderes trazem para a empresa, porém dão preferência por um líder transformacional para segui-lo como modelo profissional e percebem uma influência positiva no processo de aprendizagem desse tipo de líder.

Benedetti *et al.* (2003) realizaram um estudo sobre o papel do líder no gerenciamento de relacionamento com os liderados, considerando-os como *stakeholders* da organização. A pesquisa teve como objetivo avaliar o comportamento dos líderes que proporcionavam espaço para que os liderados alcançassem seus objetivos. O referencial teórico utilizado baseou-se na liderança transacional e transformacional, passando pela teoria dos traços e pela comportamental, além de abordar outros conceitos necessários à pesquisa. Os autores relatam que a pesquisa demonstrou que as pessoas entrevistadas

perceberam mais os atributos e características do líder do que sua capacidade de atender às necessidades de seus liderados.

Tonelli e Alcadipini (2003) realizaram um estudo com o objetivo de verificar como diretores e presidentes trabalham em função das mudanças ocorridas ao longo dos anos. Além disso, procuraram identificar como o grupo pesquisado (10 sujeitos) administra tempo, exercício de funções e vida familiar. O referencial teórico utilizado compreende os estudos de Fayol sobre as funções da administração que estão relacionadas ao controle, e nas quais há uma orientação mais prescritiva de como administrar. Além desse referencial utilizaram outros estudos que procuram descrever o papel dos executivos, excluindo funções administrativas e gestão de pessoas. Concluíram que as atividades realizadas ainda são muito semelhantes às que Fayol propôs. De forma geral, as atividades são fragmentadas, e a motivação dos empregados é exercida de forma coercitiva, com o exercício de poder pela detenção de informação e centralização de atividades. Além disso, o papel social mostrou-se central, dentre os papéis exercidos.

Tonelli e Alcadipini (2003) afirmam que, apesar dos discursos a respeito de desenvolvimento de novas competências para gestores, o estudo que realizaram demonstra que a prática dos executivos pesquisados assemelha-se aos estudos realizados há mais de um século. O que chama a atenção, no estudo, é a necessidade de identificar o papel da liderança, independentemente do nível de atuação, no sentido de observar seus comportamentos.

Dazzi e Cadori (2003) realizaram um estudo no qual procuraram compreender os relacionamentos entre líderes e subordinados em duas organizações distintas, uma desportiva e outra industrial. O referencial teórico utilizado baseia-se no líder para a era do conhecimento e por isso utiliza o conceito de *coach* para falar de

liderança. Ao justificarem a escolha, pontuam que na definição sobre *coach*, este deve ter maior compreensão do grupo para fortalecer os espaços de aprendizagem, reconhecendo o potencial de cada pessoa. Os autores estabeleceram algumas categorias de análise, como: participação do liderado na tomada de decisão; espaço para o liderado se expressar; interação líder-equipe; destaque para o liderado e estilo de líder.

Dazzi e Cadore (2003) concluem que, na organização desportiva, há um foco na interação adequada da equipe e no bem-estar geral, enquanto na organização industrial os líderes precisam ampliar a inserção dos liderados na tomada de decisão e ampliar o olhar para seu bem-estar. Apesar de não fazerem uma referência direta às principais teorias em liderança, utilizam um conceito em que buscam observar como o líder cria espaço de desenvolvimento para os subordinados, por meio do conhecimento do grupo, o que se assemelha à teoria da liderança situacional.

Stefano e Gomes Filho (2003) realizaram um estudo para comparar os estilos de liderança existentes em três empresas de transporte. Quanto à literatura utilizada, os autores abordaram estilos gerenciais, relação entre motivação e liderança, bem como realizam uma descrição da liderança baseada nos traços de personalidade e comportamentos situacional, transacional e transformacional.

Stefano e Gomes Filho (2003) apresentam os resultados em tabelas que demonstram como os empregados das empresas avaliaram quesitos relacionados a traços, comportamentos e contingência quanto à importância para a atuação do líder. Relatam que, nas empresas pesquisadas, predomina a liderança comportamental, porém ainda há uma ênfase considerável na teoria dos traços, pois os sujeitos pesquisados enfatizam algumas características, como iniciativa, fluência

verbal, controle emocional, dentre outras, como importantes ao desenvolvimento da liderança. A abordagem situacional aparece de forma menos relevante.

Concluem que a liderança tem papel diferencial no processo de desenvolvimento das organizações, porém cada organização deve encontrar sua própria necessidade de liderança.

Dantas (2004, p. 1) publicou um artigo sobre as lideranças étnico-culturais em organizações, com o objetivo de estudar “tipos de liderança, sua relação com a identidade cultural e seu impacto nas organizações.” Além disso, procurou relacionar a proposta ideológica de cada grupo com o desenvolvimento econômico e a modernização de Salvador - Bahia, local da pesquisa.

A literatura apresentada traz aspectos relacionados à identidade cultural e ao mercado, à etnia e identidade organizacional e à tipologia de lideranças. Quanto aos componentes da liderança, utiliza um referencial que trabalha com características de personalidade somadas a atitudes.

Nas três organizações, o líder aparece como alguém que dá sentido para a organização, além de oferecer-lhe direcionamento e definição de objetivos. O autor identifica três características que definem a atuação de cada líder na organização a que pertence. Essas características são baseadas em “[...] personalidades, capacidades e poderes [...]” (DANTAS, 2004, p.9); associados com os objetivos e a ideologia de cada grupo.

Esse artigo preocupou-se em identificar características de personalidade nos líderes do grupo e, apesar de não realizar uma citação direta da teoria dos traços, traz resultados semelhantes a ela.

Polo *et al.* (2004) realizaram um estudo sobre o processo de modelagem da ação da liderança efetuado pela Siemens do Brasil. Quanto à revisão da literatura, constata-se que os autores se concentraram na liderança e nos modelos utilizados, na relação de liderança e cultura, nas competências do líder e no papel da liderança nos resultados.

Quanto à liderança, especificamente, os autores apresentam um histórico dos principais estudos: traços pessoais, comportamentos e liderança situacional. Além disso, retomam a relação entre liderança e poder citando Weber.

Os autores não definem um único caminho teórico para liderança, pois afirmam que, nas organizações, torna-se complicado utilizar um único modelo devido ao fato de a organização ser composta por diferentes tipos de interações entre pessoas e situações.

Quanto aos resultados e principais conclusões que interessam a este trabalho, Polo *et al.* (2004) relatam que:

- Os líderes têm papel relevante no que concerne manter um ambiente favorável para que os liderados atinjam os resultados esperados;
- Há um favorecimento do processo de aprendizagem pela maior interação entre líder e liderados.

Nassif *et al.* (2004) realizaram um estudo para compreender como o principal líder de algumas organizações compreende o conceito de desenvolvimento sustentável, para conhecer as características do líder que promove desenvolvimento sustentável e para observar como as empresas pesquisadas atuam neste âmbito e os fatores que facilitam essa atuação.

A literatura utilizada refere-se ao conceito de desenvolvimento sustentável, ao histórico no Brasil, aos requisitos necessários para o desenvolvimento sustentável e à relação da liderança com os *stakeholders*. Neste último tópico, assumem que a

liderança necessária para oferecer suporte ao desenvolvimento sustentável não se encaixa nos modelos de exercício de poder hierárquico. O líder, nesse caso, precisa ter uma relação mais cooperativa e “lateral”.

Dentre as conclusões principais a que Nassif *et al.* (2004) chegaram, verifica-se que, para a empresa se posicionar a favor do desenvolvimento sustentável, o seu principal líder precisa assumir esse posicionamento. Os líderes para desenvolvimento sustentável necessitam ver seus liderados como clientes e atuar de uma forma menos autoritária. Esse artigo, apesar de não utilizar referencial teórico para descrever liderança, busca comportamentos que são adequados ao Líder de desenvolvimento sustentável.

Parolin e Albuquerque (2004) realizaram um estudo sobre como os gestores interferem na criação de um ambiente criativo e inovador e sobre as competências de que eles necessitam para a manutenção desse ambiente. A literatura utilizada compreendeu a distinção entre criatividade e inovação, o papel da gestão de pessoas no comprometimento organizacional e o comprometimento no ambiente de trabalho. Quanto aos resultados, os autores detectaram que o posicionamento dos gestores é fator relevante para o estímulo ou impedimento do surgimento de novas idéias por parte do grupo. Isso significa, segundo Parolin e Albuquerque (2004, p. 11), que o gestor deve atuar como orientador, sendo capaz de absorver as idéias do grupo, bem como lidar com os erros provenientes das “atitudes criativas”. Há a percepção, por parte dos autores, de que os gestores pesquisados demonstram maior foco em controlar os erros do grupo do que incentivar processos criativos. Nesse estudo não há uma referência direta a teorias de liderança, porém os resultados obtidos apontam a necessidade de um líder que contribua de forma

adequada no processo criativo do grupo, o que pode fazer referência aos estilos de liderança presentes na liderança situacional.

Hanashiro *et al.* (2005) realizaram uma pesquisa para identificar se é possível associar a diferença de gênero com diferentes estilos de liderança. O referencial teórico baseia-se nas escolas de liderança transacional e transformacional, no conceito de diversidade cultural, em uma contextualização da diversidade de gênero e, por fim, no relacionamento entre estilos de liderança e gênero. Em relação aos resultados e conclusões, os autores relatam que:

- Não foram encontradas diferenças entre o gênero e a adoção de um estilo transacional ou transformacional;

- A liderança transformacional aparece mais associada a fatores de resultados;

- As correlações realizadas demonstram que, naquela população, não há relação entre gênero e estilo de liderança.

Os autores concluem que é necessário refletir sobre os resultados, porque o instrumento utilizado apresenta essa diferença de gêneros e estilo de liderança em outras populações pesquisadas; porém, no caso desta pesquisa, outros fatores podem ter influenciado os resultados, como a faixa etária da população, situada próxima aos 30 anos, e o estado civil, solteiros em sua maioria, dentre outros aspectos. Por estarem num processo de construção da identidade profissional, pode ter ocorrido uma tendência a assumir um estilo considerado dominante.

Lenzi *et al.* (2005) propuseram um estudo para identificar características e tipos empreendedores em dirigentes de pequenas empresas. O referencial teórico utilizado baseia-se em conceito de empreendedorismo, com referência em escolas

comportamentais. Como metodologia, utilizaram questionários baseados no trabalho de dois autores, Miner e McClelland. Segundo Lenzi *et al.*, Miner definiu estilos do perfil empreendedor, enquanto McClelland estabeleceu características que o compunham.

A pesquisa realizada por Lenzi *et al.*, utilizou questionários baseados na metodologia dos autores citados, com o objetivo de realizar uma comparação de informações, ou seja, verificar no que se assemelhavam os estilos de empreendedores de Miner e as características propostas por McClelland, no grupo estudado. Os autores concluem que há predominância de um perfil, no estudo, o perfil “supervendedor”, nome atribuído por Miner, em sua pesquisa, referenciado como uma característica natural voltada para a área de vendas, que leva o indivíduo a buscar o ramo de atuação no qual está inserido. Tal perfil é traduzido como alguém que valoriza e busca formas de manter relacionamentos sociais.

Os autores pontuam que há uma combinação possível entre os dois estudos, isto é, as características identificadas por McClelland (Apud Lenzi *et al.*, 2005, p. 11) (capacidade de colaborar com empregados; habilidade para compartilhar sentimentos e desejo de auxiliar as pessoas, dentre outras) relacionam-se com a definição de Miner para o perfil supervendedor. Esse estudo também não faz referência direta às teorias de liderança, porém procura identificar características consideradas naturais a determinados perfis, e, por isso, identifica-se com a teoria dos traços.

Carvalho e Medeiros (2006) realizaram um estudo para identificar quais aspectos da liderança influenciam na criação de conhecimento em uma organização da área de tecnologia. Na revisão da literatura, os autores apresentaram as principais escolas de liderança: teoria dos traços, comportamental, contingencial, e



abordagens mais recentes, como teoria da atribuição, teoria carismática, transacional e transformacional. Para o estudo, optaram por um embasamento comportamental com foco na criação de conhecimento organizacional. Além das teorias de liderança, também abordaram a gestão do conhecimento. Quanto aos resultados e conclusões, Carvalho e Medeiros (2006) relatam que a característica com maior evidência entre os gestores é a de Solicitude, que aborda: capacidade de compartilhar conhecimento com o grupo, compreensão do ponto de vista do grupo, autoconfiança para expor idéias e crença na credibilidade dos liderados em seu posicionamento. Outros dois aspectos foram relevantes nos resultados, segundo os autores: não há ênfase quanto ao poder formal e de coesão como medidas de influência no grupo, e não foi identificada a preocupação dos gestores com a necessidade de considerar contexto, aspectos psicológicos e falta de habilidade do empregado na criação de conhecimento, aspectos estes presentes na literatura.

Conde (2006) propõe-se a olhar como a construção da identidade do líder influencia na gestão da organização, para que esta seja participativa ou não. A autora pontua que se vive a era da revolução da comunicação, o que demanda líderes com foco na gestão participativa. O referencial teórico utilizado compreende o papel do líder em modelos de gestão taylorista/fordista e modelos de gestão participativa. Em relação à liderança, apresenta alguns conceitos em que discute as diferenças e complementaridades entre liderança e administração, defendendo a idéia de que uma posição de liderança exige dois aspectos: liderar mudanças e administrar. Outros conceitos trabalhados são o de carisma e mito e como eles contribuem para a formação de um líder narcísico e autocentrado. Conde (2006) refere-se ao complexo de narciso com base em teorias psicanalíticas que o consideram como uma desordem da personalidade. A autora pontua que a forma

como uma pessoa se posiciona como líder dependerá da formação do indivíduo, com base em sua relação com seus pais. A expectativa é que se construa uma identidade, a qual seja capaz de reconhecer erros e a necessidade que se tem do grupo social, para o exercício da liderança. Na medida em que não há um desenvolvimento adequado dessa identidade, caminha-se para uma liderança onipotente e narcísica, que, administrativamente, traduz-se numa liderança autocrática. Conde (2006) conclui que é necessário construir uma identidade de líder, definida como potente, no sentido de reconhecer a necessidade do meio em que está. Neste estudo também não há referência às teorias específicas de liderança, porém a conclusão leva à proposta de um líder que possa reconhecer e atuar conforme as necessidades do meio. Assemelha-se à liderança situacional, além de considerar a possibilidade de desenvolvimento de liderança, na medida em que considera que a construção da identidade se dá por meio das relações.

Shimidt e Leal (2006) realizaram um estudo com o objetivo de compreender como o líder visto como mito influencia o processo de identificação do subordinado com a organização e faz com que ele obtenha os objetivos desejados. Para a realização do estudo, as autoras utilizaram como referencial teórico conceitos sobre controle organizacional capitalista, mito, líder e identificação e vinculação psicológica por meio da identificação com o mito. Quanto aos resultados e conclusões, definiram algumas categorias de controle afetivo para a realização da pesquisa. Com essas categorias, verificaram que os indivíduos se identificam com as pessoas de alto desempenho e destaque que possuem características que, teoricamente, superam a figura de uma pessoa comum, incluindo valores morais diferenciados. A identificação com esses mitos leva as pessoas a desejarem ser como eles e a impulsionarem os resultados da organização, nessa busca. Para finalizar, as autoras relatam que

esses resultados merecem uma reflexão, no sentido de que perpetuam relações de dominação. Esse estudo também não trabalha com as teorias tradicionais, porém realiza uma discussão sobre a necessidade que as pessoas têm de buscar características que valorizem nos líderes e como isso influencia nos resultados.

Beneditti e Carvalho (2006) propuseram-se a estudar a relação entre comportamento do líder e capacidade de inovação da equipe. O referencial teórico utilizado baseia-se na apresentação das teorias de liderança referentes a traços, comportamentos e contingência. Os autores fazem referência a estudos atuais que reforçam as características desejadas num líder, e apresentam conceitos sobre liderança e mudança, inovação, criatividade e gerenciamento do capital humano. Os autores obtiveram os seguintes resultados, que interessam a esta pesquisa:

1 – Foram identificados três padrões de líderes: empreendedor, administrador e conservador;

2 – Esses perfis influenciam de forma diferenciada o potencial de inovação dos subordinados, atribuindo-se ao líder empreendedor o melhor resultado, em termos de obter inovação por parte dos subordinados.

Considerando as publicações apresentadas entre 2003 e 2006, sobre liderança, é possível realizar uma reflexão sobre alguns aspectos que são comuns a todos os artigos, independentemente de tratarem de forma direta o assunto da liderança, por meio de definições, papéis e âmbito de atuação da liderança, ou de indiretamente buscam compreender como a liderança se posiciona diante de situações presentes nas organizações.

A reflexão que se faz é que, em todos os artigos, considera-se o líder como figura importante nos processos de mudanças organizacionais, sejam elas internas

ou externas. Sua atuação torna-se diferencial no processo competitivo em que as organizações estão inseridas, no sentido de gerirem recursos e pessoas de modo a atingir os objetivos das organizações.

Outro aspecto relevante presente nos artigos é o referencial teórico utilizado: não há predomínio de nenhuma teoria. O que se dá, em geral, é apresentação das teorias tradicionais (traços de personalidade, comportamento situacional, transacional e transformacional) e a escolha por uma teoria na qual a organização a ser pesquisada possa ser melhor identificada.

As publicações consultadas neste capítulo sobre estudos referentes à liderança remetem à reflexão de que a quantidade de teorias e a forma como são utilizadas depende de cada organização, de seus grupos e das influências que os valores e crenças de cada grupo exercem sobre essas teorias. A liderança, vista dessa forma, abre espaço para construção de representações por parte dos grupos, pois cada grupo fará uma leitura de acordo com seu contexto social.

Tendo em vista que a explanação sobre as diferentes teorias de liderança teve o intuito de oferecer uma visão geral; no presente trabalho optou-se por observar com maior enfoque a teoria da liderança situacional de Hersey & Blanchard, que considera como referencial a capacidade do líder de perceber o ambiente e as diferenças existentes em cada liderado, para o exercício dessa atividade. Além disso, essa teoria considera a possibilidade de que o próprio líder possa desenvolver comportamentos de acordo com o ambiente, o que se aproxima do processo estabelecido pela empresa estudada, que trabalha com a possibilidade de adaptação do líder à situação por meio do desenvolvimento de competências para o exercício liderança.

### 3. 4 A teoria da liderança Situacional de Hersey & Blanchard

Hersey & Blanchard trabalham sob uma perspectiva contingencial. Para iniciar seus estudos, reconhecem a importância do modelo contingencial de Fiedler sobre liderança, pelo fato de este passar a considerar alguns aspectos situacionais, como a favorabilidade da tarefa para o líder, as relações com os membros do grupo e o tipo de tarefa que o grupo irá realizar. Alegam, porém, que essa teoria ainda espera um direcionamento único para o comportamento do líder, como as teorias anteriores às contingenciais. A partir dessas considerações, trabalham na construção do Modelo Tridimensional da Eficácia do Líder, pois relacionam o comportamento do líder, a maturidade do subordinado e a eficácia em adaptar um comportamento à maturidade do subordinado para obter melhores resultados (Figura 1).

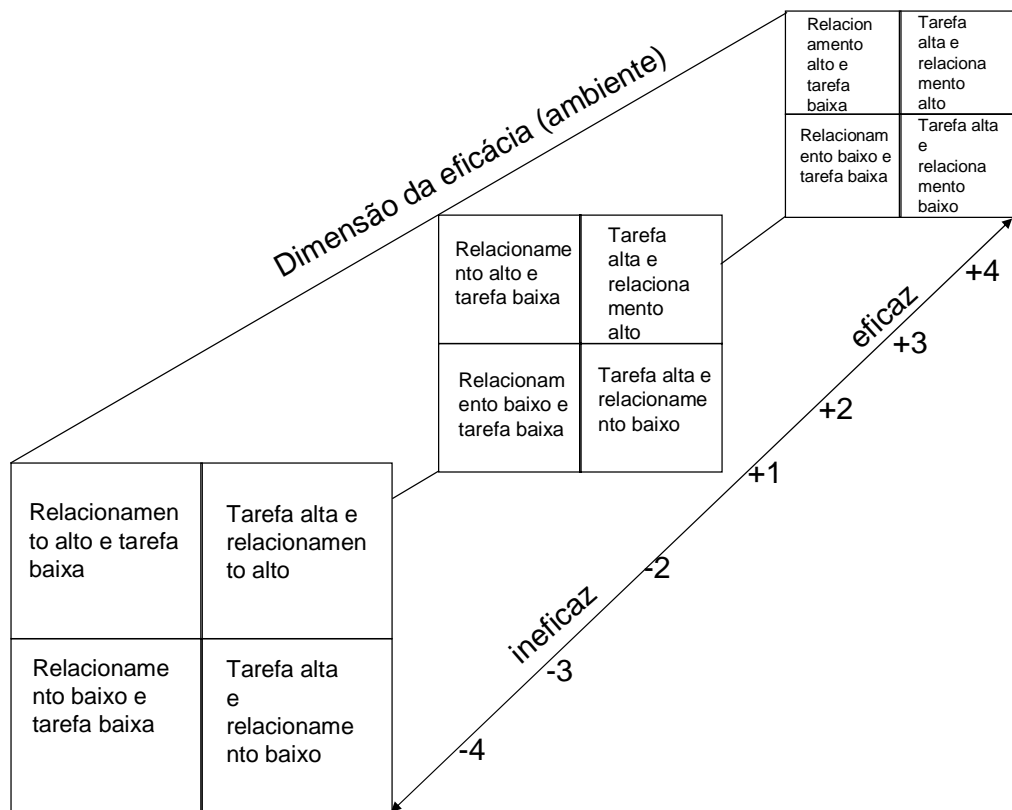


Figura 1: Modelo Tridimensional da eficácia do líder (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 122)

A figura acima é explicada por meio da relação entre comportamento do líder e execução da tarefa por parte do subordinado, numa dada situação. Nesse modelo, também utilizam os termos comportamento de tarefa e comportamento de relacionamento. Os comportamentos de tarefas e de relacionamentos estão distribuídos em quadrantes e qualificados em: “[...] tarefa alta (muita ênfase) e relacionamento baixo (pouca ênfase); tarefa alta e relacionamento alto; relacionamento alto e tarefa baixa; relacionamento baixo e tarefa baixa” (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 119).

Os quatro estilos eficazes e os quatro estilos ineficazes indicam, essencialmente, o grau de adequação do estilo básico de um líder a uma dada situação, enquanto visto pelos seus subordinados, superiores e colegas. (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 122)

O líder precisa ter boa percepção do ambiente e saber utilizar suas constatações, para direcionar sua atuação. Isso significa perceber o ambiente.

A característica principal do modelo de Liderança Situacional é a capacidade do líder de ajustar seu comportamento ao grau de maturidade do liderado, considerando que há modelos de comportamento a serem seguidos. Os autores acreditam, ainda, que é papel do líder auxiliar no amadurecimento do liderado. O líder necessita acompanhar o grau de maturidade do liderado para atuar com estilo adequado, inclusive se houver uma involução do grau de maturidade.

Com base nesses preceitos, desenvolveram um referencial teórico com enfoque nas questões situacionais, que consideram a opinião de administradores no ambiente de trabalho. O primeiro modelo desenvolvido foi o modelo tridimensional de eficácia do líder, cuja evolução constitui o modelo de liderança situacional.

O modelo situacional pressupõe uma relação curvilínea entre o grau de orientação que um líder pode oferecer numa tarefa, o grau de apoio socioemocional

fornecido pelo líder e o grau de maturidade do subordinado no cumprimento de uma determinada tarefa.

A proposta desse modelo é oferecer uma compreensão do estilo de liderança mais eficaz para o nível de maturidade do liderado, demonstrando que, independentemente da quantidade de variáveis situacionais, o enfoque está na relação líder/liderado.

O modelo de liderança situacional pesquisa referências que destaquem as variáveis situacionais mais importantes, considerando percepções e observações dos próprios administradores. O objetivo da liderança situacional é avaliar o comportamento do liderado e atuar de acordo com o modelo proposto. Na liderança situacional, além da maturidade do liderado, outros fatores são importantes, como o ambiente e as relações entre os grupos.

Hersey & Blanchard (1986) chamam a atenção para o fato de que essa definição não é específica a um modelo de organização, mas a qualquer situação em que alguém tenha que exercer influência sobre o comportamento de outro, estendendo esse conceito, assim, para outros âmbitos da vida.

Conforme esses autores, a liderança situacional enfatiza o comportamento observado, excluindo a possibilidade de identificar características natas de liderança. O enfoque recai no comportamento de líderes, nos membros dos grupos e nas diferentes situações. Consideram, portanto, a possibilidade de que se possam treinar comportamentos de liderança e, conseqüentemente, adaptá-los ao ambiente.

Hersey & Blanchard (1986) afirmam que a diferença entre esse modelo e os modelos de um único estilo é que, no caso situacional, atribui-se valor aos resultados, e não aos estímulos, como nos modelos calcados num único estilo.

Esse modelo de liderança considera a orientação para a tarefa e orientação para pessoas, assim como outros estudos contingenciais, porém utiliza um modelo de quadrantes em que se associam os termos alto e baixo, indicando muita ou pouca ênfase em um aspecto ou outro. Outro fator inserido nessa teoria é conceito de eficácia, pois, a partir do momento em que o líder emite um comportamento adequado à situação, este é considerado como eficaz.

Nessa linha de estudo da liderança, o objetivo é avaliar o desempenho do líder por meio de resultados. Os autores relatam não acreditar na existência de um estilo único, porém acreditam que existem eficácia e ineficácia de estilos, dependendo da resposta que se obtém numa dada situação.

Segundo Hersey & Blanchard (1986), a eficácia da liderança está na capacidade que o líder tem de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades da situação e dos liderados, e isso implica adequar ações e comportamentos. Pontuam que há necessidade de desmistificar a busca de um estilo ideal, mas também é necessário buscar a adaptação de estilos diferentes às situações diversas.

Conforme o conceito de liderança situacional, a forma mais apropriada de liderar deve conciliar, com cada grau de maturidade, o comportamento de tarefa e o comportamento de relacionamento.

O comportamento de tarefa é essencialmente a medida com que o líder se empenha em comunicação unidirecional, explicando o que cada colaborador deve fazer, quando, onde e como fazê-lo. O comportamento de relacionamento, mesmo que o chamemos de comportamento de apoio, é a medida com que um líder se empenha em comunicação bidirecional, oferecendo apoio sócio-emocional, 'carícias psicológicas' e comportamentos flexíveis. (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 201).

A maturidade está associada à capacidade que o indivíduo tem de administrar seu próprio comportamento. A maturidade de trabalho refere-se a possuir



capacidade, experiência e conhecimento. A maturidade psicológica refere-se a autoconfiança e empenho.

A maturidade do liderado é considerada em relação a cada tarefa que ele realiza. Essa maturidade é dividida entre profissional e psicológica: a profissional refere-se a capacidades e habilidade para execução da atividade, e a psicológica refere-se a uma prontidão interna. Outra observação é que a avaliação da maturidade pode acontecer individualmente e também em grupo, pois dentro do grupo há diferenças, e o líder precisará posicionar-se de acordo com a maturidade de cada liderado e também de acordo com a maturidade do grupo.

Hersey & Blanchard (1986) dividem a maturidade em graus: baixa, moderada e alta. Na maturidade alta, as pessoas mostram-se mais independentes e buscam motivadores internos para seu desenvolvimento. Na maturidade moderada as pessoas já possuem uma maturidade psicológica mais estruturada, mas ainda necessitam aprimorar a maturidade profissional. Na maturidade baixa, precisam de direcionamento profissional e de aprimoramento da maturidade psicológica.

Hersey & Blanchard (1986) citam algumas características que compõem os estilos de liderança que estabeleceram para a liderança situacional:

Determinar: significa um comportamento mais diretivo, no sentido de direcionar quem faz o quê, como e quando. Aplica-se a pessoas de baixa maturidade, o que é traduzido por baixa capacidade de execução e baixo envolvimento para realização.

Persuadir: significa exercer certo direcionamento em função da pouca habilidade do subordinado em realizar a atividade, porém procura manter a confiança e a motivação que o subordinado possui para a atividade. Aplica-se às

peças de maturidade baixa a moderada, o que significa possuir baixa capacidade para realização da atividade, mas disposição para realizá-la.

Compartilhar: considerado um estilo mais participativo, em que o papel do líder é dar apoio para que os subordinados utilizem a capacidade que possuem na realização de uma tarefa. Aplica-se a pessoas com maturidade de moderada para alta, o que significa possuir habilidade adequada para realização, porém com baixa disposição.

Delegar: nesse estilo, as pessoas precisam de pouco direcionamento e pouca atuação de comportamento de relação. Tendem a agir mais livremente. Aplica-se a pessoas com alto grau de maturidade, o que significa alta capacidade e alta disposição para realização. Nesse estilo, há maior enfoque no comportamento de tarefa e menor no de relacionamento.

Essa associação pode ser observada na Figura 2.

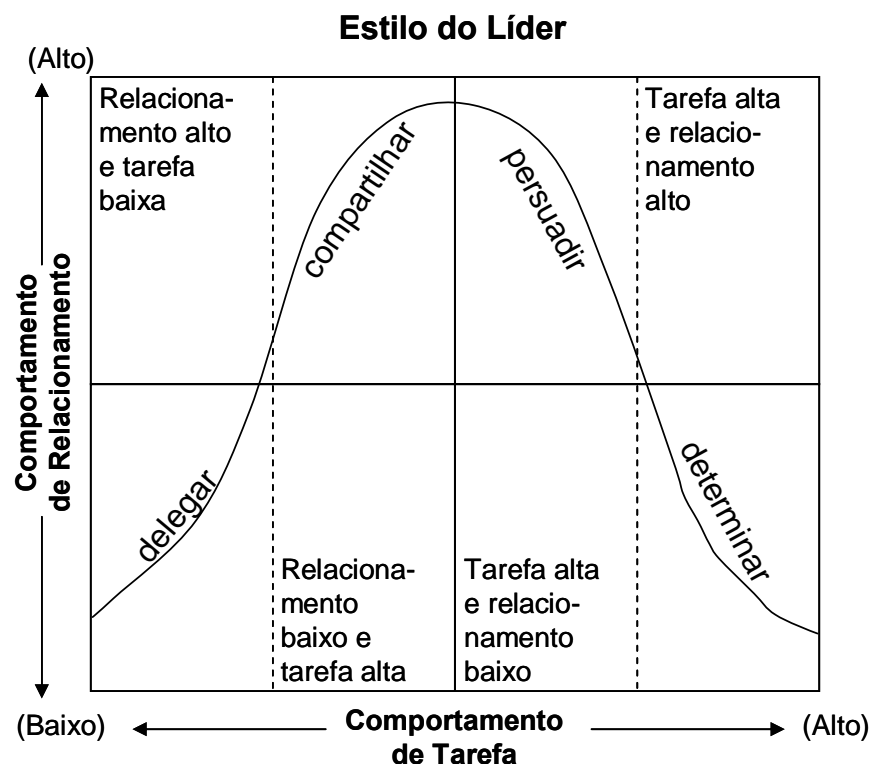


Figura 2: Estilo do líder (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 189)

Essa figura demonstra o estilo de liderança a ser adotado, conforme o grau de maturidade do liderado e a tarefa a ser executada. O estilo é indicado pela curva que passa pelos quadrantes. Essa curva é chamada de prescritiva, e recebe esse nome porque indica o melhor estilo para o grau de maturidade. Os estilos indicados na curva são provenientes da combinação entre comportamento de tarefa e comportamento de relacionamento.

A Liderança situacional promove a reflexão sobre o estilo mais adequado e também para o menos adequado a uma determinada situação e a um determinado grupo. A coerência de atuação é a escolha do estilo de acordo com a situação.

Outro aspecto considerado pela Liderança Situacional é a influência cultural sobre os comportamentos e, conseqüentemente, a atuação da liderança. Numa pesquisa realizada, Hersey & Blanchard (1986) avaliam que, dependendo do país e da cultura, há maior ênfase num estilo ou outro de liderança.

### **3.5 Max Weber e o Poder**

Para falar de liderança, é necessário falar de poder. A teoria escolhida para tratar liderança traz seu próprio referencial de poder. Além desse referencial, faz-se necessário realizar uma leitura sob a ótica de Max Weber, devido a seu pioneirismo nos estudos sobre o poder e na relação deste com o exercício da liderança.

Jesuíno (2004) afirma que, apesar de haver inúmeras definições de liderança, há características mínimas do conceito. Para estudar liderança, trabalha-se em duas vertentes: o papel do líder e o que é liderança. Também ressalta a importância de relacionar os conceitos de liderança com conceitos de poder e de autoridade. Cita

Max Weber, que, a partir do conceito de legitimidade, afirma que a autoridade é o poder legítimo, reconhecido por aqueles que estão sob esta autoridade.

Segundo Weber (*apud* JESUINO, 2004, p. 14):

[...] o poder (*match*) 'é a probabilidade de um actor, dentro duma relação social estar em posição de realizar a sua própria vontade a despeito da resistência', a liderança (*herrschaft*) 'é a probabilidade de uma ordem ser pronta e automaticamente obedecida, por parte dum determinado grupo de pessoas.

Na leitura de Jesuíno, da teoria weberiana, a liderança estaria mais associada à autoridade do que o poder, diretamente, porém isso não descarta uma ligação entre poder e liderança. Jesuíno (2004, p.12) pontua que Weber chega a distinguir autoridade no sentido de estrutura psicológica: “[...] autoridade racional-legal, autoridade tradicional e autoridade carismática”. Ressalta que, apesar dessas definições, nem toda liderança está ligada à legitimidade, na visão de Weber, e o que diferenciaria liderança de poder seria o fato de que o processo de liderança tem como objetivo alcançar objetivos para um grupo, e o detentor de poder procura satisfazer suas próprias necessidades.

Jesuíno (2004) afirma que as teses weberianas tiveram grande aceitação nos Estados Unidos devido à relação psicológica entre carisma e exercício de autoridade.

Weber (1946, p. 349) fala em três tipos de dominação. Define como dominação “[...] a probabilidade de encontrar obediência a uma determinada ordem, pode ter o seu fundamento em diversos motivos de submissão [...]”.

Afirma que os tipos de submissão podem corresponder a regras formais, ao hábito sem questionamento e à afinidade pessoal.

O primeiro tipo é a dominação legal, que tem como representante a dominação burocrática, baseada num estatuto formal. Obedece-se em função da

posição hierárquica estabelecida por um estatuto, o que pode ser representado pelas situações das organizações.

O segundo tipo é a dominação tradicional, na qual o poder é instituído socialmente em virtude de crenças, e domina-se pela tradição. Weber (1946) associa esse tipo de dominação a um caráter patriarcal; a obediência dá-se pelo caráter especial, diferenciado, que a pessoa tem por tradição. O exemplo dessa dominação patriarcal é a familiar.

O terceiro tipo é a dominação carismática, e, segundo Weber (1946), ela ocorre por uma espécie de devoção devido a um caráter “sobrenatural e mágico” atribuído à pessoa do dominador. A obediência é decorrente das qualidades de quem domina, qualidades estas que são admiradas por quem obedece. Esse tipo de dominação traz a figura do herói.

O exercício da liderança perpassa todos os tipos de dominação referenciados por Weber, pois, independentemente de se obter um poder formal, os líderes tendem a buscar outras formas de dominação que ampliem seu poder de atuação.

### **3.6 Liderança situacional e poder**

Hersey & Blanchard (1986) realizam uma discussão sobre a influência do poder na atuação da liderança, considerando que o poder é um dos meios utilizados pela liderança para influenciar o comportamento dos liderados. Os autores assim diferenciam liderança:

[...] liderança é simplesmente qualquer tentativa de influenciar, enquanto o poder é o seu potencial de influência. Isto é, o poder é o recurso que permite a um líder influenciar os outros ou conseguir a sua submissão.” (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 218)

Propõem uma diferenciação entre poder e autoridade, alegando que autoridade é um tipo de poder que está ligado à posição ocupada pelo líder, sendo considerado como uma forma legitimada de poder. Pontuam que a liderança possui um poder limitado e finito devido a várias interferências externas, como os limites organizacionais e a influência de categorias sociais, dentre outros.

Hersey & Blanchard (1986) optaram por utilizar conceitos baseados nos trabalhos de French e Raven, que são:

a) Poder de coerção: faz referência a uma liderança que se utiliza de formas de coerção, como punições, para exercer liderança.

b) Poder de legitimidade: relaciona-se com a liderança exercida pela posição ocupada.

c) Poder de competência: baseado no conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências da liderança.

d) Poder de recompensa: refere-se à capacidade de oferecer recompensas em troca do trabalho realizado.

e) Poder de referência: refere-se às características pessoais do líder em relação à estima que consegue do grupo.

f) Poder de informação: relaciona-se com a posse de informações, pelo líder, as quais são importantes para o grupo.

g) Poder de conexão: relaciona-se ao poder do líder de estabelecer relações com pessoas influentes.

Segundo Hersey & Blanchard (1986, p. 224), também não há uma base de poder ideal para o exercício da liderança; isso irá variar de acordo com a situação.



legitimação do poder também depende de como o líder é percebido no grupo. (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 229)

Hersey & Blanchard (1986) acrescentam que é importante que a liderança não desgaste suas fontes de poder, utilizando-as em momentos inadequados e de forma indevida. Por exemplo, exceder no poder de coerção a ponto de este não fazer mais efeito no grupo.

Os autores concluem que a eficácia do líder não depende apenas do estilo de liderança utilizado, mas da base de poder que utiliza, de acordo com o grau de maturidade das pessoas.

A revisão da literatura teve como objetivo contextualizar o tema liderança, bem como definir a linha a ser seguida neste trabalho, além de propor uma reflexão sobre a teoria da representação social, ao mesmo tempo em que se buscou apreender a liderança como objeto de representação. O próximo capítulo trata da metodologia, que apresenta a trajetória seguida por esta pesquisa na intenção de responder ao problema proposto na introdução.



## 4 MÉTODO

A atividade de pesquisa incita à busca do conhecimento, é o responder a algumas questões de forma metódica e disciplinada. Para que isso ocorra, é importante definir o melhor caminho a ser percorrido, nessa busca. Daí a importância da escolha metodológica adequada para o assunto em questão (VILLELA, 2000).

Para Minayo (1994), o trabalho científico possui duas direções: uma para elaborar teorias, métodos, princípios e estabelecer resultados, e outra, que cria e diversifica o caminho. Ou seja, a ciência não é construída apenas de métodos rígidos, mas também de uma construção do conhecimento por meio da interação com o outro.

O caminho escolhido para a realização deste trabalho foi o de utilizar a Teoria da Representação Social como possibilidade de compreensão de um fenômeno, isso porque, segundo Rouquette (2005), essa teoria tem condições de avaliar o fato social, contextualizando-o de forma crítica. Pereira de Sá (1998) afirma que, em representação social, a construção do objeto de pesquisa completa-se na escolha da metodologia a ser utilizada, pois, para compreensão do fenômeno da representação, é necessário buscar formas de apreensão eficientes.

Para Rouquette (2005), o procedimento metodológico em representação social procura integrar três aspectos: a diversidade de expressão do pensamento social, o modo como essas expressões do pensamento estão estruturadas (hierarquia) e as diferenças individuais.

Para operacionalização da pesquisa, tendo em vista o exposto acima, optou-se por uma abordagem inicial qualitativa, por meio de entrevistas, com objetivo de

compreender como se organizam fenômenos de ordem psicossocial. Seguiu-se uma abordagem quantitativa, baseada em questionário, para obtenção da estrutura da representação social.

A opção pela utilização das duas abordagens deve-se à busca de uma complementaridade. Conforme Serapione (2000), não há contradição em se trabalhar com os dois métodos, pois, no caso da pesquisa qualitativa, procura-se abordar, com maior amplitude, valores, crenças e atitudes, e, no caso da pesquisa quantitativa, procura-se generalizar essas informações para uma parcela maior da população estudada. A pesquisa qualitativa auxilia na emergência de significados para o objeto estudado, enquanto os estudos quantitativos podem ampliar esses significados para um grupo maior. O autor relata que o importante é que ambos os métodos estejam de acordo com o problema de pesquisa, e que isso fará diferença na confiabilidade dos dados obtidos.

Pode-se assumir, portanto, a partir dessas colocações, que os caminhos que conduzem à integração, ou, pelo menos, à complementaridade entre métodos qualitativos e quantitativos, não são fechados, mas suficientemente abertos.

Conforme Spink (1995 a), as técnicas de avaliação em representação social procuram identificar as idéias subjacentes a cada conceito apresentado. A autora cita formas de avaliação como aprofundamento do tema e verificação de frequência do evento na população. Defende a possibilidade de utilização de métodos quantitativos e qualitativos e afirma que o que interessa é a forma como esses instrumentos são utilizados e avaliados; na verdade, a preocupação deve existir em relação à profundidade dada ao tema.

Apesar de se observarem diferentes técnicas de coleta de dados e avaliação, no campo das representações sociais, é importante frisar que, nesta pesquisa,

buscou-se identificar a existência das representações por meio de entrevistas, avaliando-se o conteúdo, para, em seguida identificar a ocorrência na população estudada, por meio de questionários. Na perspectiva de Moscovici e Jodelet, segundo Sá (1998), a pesquisa em representação precisa observar o contexto em que elas surgiram.

A diversidade e a possibilidade de diferenciação nas representações estão no fato de que os sujeitos que representam têm histórias de vida diferentes e podem estabelecer relações de formas diferentes.

Assim, Madeira (2005, p. 462) justifica que, para estudar representação social, é necessário caracterizar o sujeito, visto que é a partir dele que se estudará a linguagem. A caracterização do sujeito proporciona melhor compreensão do contexto de surgimento das representações. Para o autor, “[...] objeto e sujeito demarcam encaminhamentos e demandam estratégias adequadas, coerente e conseqüentemente”.

Para Madeira (2005), o sentido da representação está na articulação da linguagem; o sentido dado ao objeto precisa ser contextualizado.

#### **4.1 Lócus de pesquisa e procedimentos de coleta de dados**

A pesquisa foi realizada numa empresa automobilística situada no vale do Paraíba. Para sua efetivação, foi obtida uma autorização da diretoria de recursos humanos, bem como autorização para a realização de entrevistas gravadas durante o horário de trabalho. A abordagem dos sujeitos foi realizada por telefone ou pessoalmente, em atividades da liderança junto à área de recursos humanos. Num primeiro contato, foi explicado o objetivo da pesquisa, a forma como a entrevista

seria realizada e o tempo a ser utilizado. Mediante a disponibilidade do sujeito, agendou-se uma data e utilizou-se uma sala na própria área de recursos humanos. No momento da entrevista, reforçaram-se os objetivos e solicitaram-se autorizações para o prosseguimento do trabalho, inclusive permissão para gravação da entrevista e comunicação de que o sujeito poderia retirar sua entrevista da pesquisa no momento em que desejasse.

Quanto à aplicação do questionário, procedeu-se de duas formas: para os líderes, foi enviado via superior imediato, e, para os potenciais, o contato foi feito individualmente, via *Lotus Notes* e pessoalmente, visto que essa amostra está mais dispersa pela fábrica, o que não justificaria solicitar o suporte da liderança imediata.

## **4.2 População e Amostra**

A população de referência para esta pesquisa são os empregados dessa empresa, que se dividem em dois grupos: os que ocupam a função de supervisão de fábrica e os candidatos potenciais à função.

A população é composta por pessoas que foram promovidas anteriormente ao processo formal de identificação de potencial, que data de 2000; por pessoas promovidas pelo processo, num total de 235; e, por pessoas que são potenciais, num total de 60, mas que não exercem a função de supervisão.

## **4.3 Justificativa do procedimento metodológico**

Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas e foram aplicados questionários, elaborados pelo pesquisador com base nos dados de entrevista.

Justifica-se o uso de entrevista semi-estruturada por ser instrumento que proporciona melhor acesso à comunicação, principalmente por ser a fala a principal fonte de informação das representações sociais. Segundo Wagner (1995), como a representação social inclui comunicação e discurso para a elaboração de significados, faz-se necessário conhecer esses conteúdos por meio da fala do indivíduo. Segundo Madeira (2005), a entrevista permite investigar os vários sentidos atribuídos ao objeto, considerando-se a história e o contexto cultural do sujeito. Ainda em referência ao uso das entrevistas, Pereira de Sá (1998), citando Jodelet, afirma que é necessária uma formulação adequada da entrevista, para se subtrair, inicialmente, dados mais concretos em relação ao objeto e, posteriormente, aprofundar-se nos fatos que são subjacentes ao concreto e que oferecem melhor referência das representações. Isso significa que a compreensão das representações pode estar vinculada à interpretação do subjacente.

As entrevistas, conforme apêndices A e B, etapa qualitativa da pesquisa, foram realizadas com líderes e potenciais líderes. Utilizou-se um tempo médio de quarenta minutos para cada entrevista. Como já mencionado, foi utilizado o critério de saturação de entrevistas, devido ao fato de que, num determinado momento, os temas e argumentos começaram a se repetir. De acordo com Pereira de Sá (1998), a partir do momento em que se identifica a existência de uma representação para um determinado grupo, ela se repete para um grupo maior, e isso justifica o fato de não haver necessidade de realizar um número grande de entrevistas. Dentro do critério de saturação, realizamos 20 entrevistas com líderes e 10 entrevistas com potenciais líderes.

Os Questionários, conforme apêndice C, etapa quantitativa, utilizados posteriormente à entrevista, foram elaborados pelo pesquisador com o objetivo de

aprofundar os temas obtidos em entrevista e realizar uma generalização da informação. A construção desses questionários teve como base os temas que surgiram nas entrevistas com a supervisão e o referencial teórico utilizado. Os questionários foram entregues para o total da população dos potenciais e para 65% dos líderes, porém houve um retorno de 113 questionários (70%) para líderes e 19 questionários para potenciais (32%). Para o envio de questionários, foram realizados dois tipos de abordagem: contato com gerência da área, para que entregasse os questionários nas reuniões matinais, no caso dos líderes, e contato com a própria população pesquisada, a fim de obter maior comprometimento na devolução dos questionários. No caso dos potenciais, o contato foi realizado diretamente.

#### **4.4 Tratamento dos Dados**

Na fase de entrevista, os dados foram avaliados por meio de análise de conteúdo, com o intuito de apreender os processos que dão forma ao objeto da representação. Madeira (2005) pontua que a linguagem, na análise do conteúdo da representação, proporciona compreender o que o objeto de representação mobiliza na vida do indivíduo. Afirma que o sujeito cria uma espécie de 'filtro interpretativo', ou seja, traduz o significado de um dado objeto dentro de suas significações. É através desse filtro que se consegue integrar novos saberes ao já existente. Assim, é a partir da leitura e análise das entrevistas que é possível compreender o contexto de formação das representações e identificar os temas recorrentes que dão forma à representação e buscam referências para cada indivíduo nas representações do grupo de pertença.

Nessa etapa, utilizou-se o software ALCESTE (Análise Lexical Contextual de um conjunto de Segmentos de Texto), para análise das entrevistas. O software

identifica classes e subclasses de temas que podem indicar representações acerca do objeto em questão.

O ALCESTE, conforme Camargo (2004), é um software elaborado por M. Reinert que tem por objetivo realizar análises de textos por meio de técnicas de classificação hierárquica descendente de palavras, permitindo uma análise lexicográfica e oferecendo classes lexicais que são representadas por vocábulo e partes do texto que têm esse vocábulo em comum. Ainda conforme esse mesmo autor, é necessário cumprir algumas etapas para o tratamento de dados, no ALCESTE:

Etapa 1: Leitura do texto e cálculo dos dicionários: o programa realiza algumas segmentações no sentido de agrupar ocorrências por palavras, com base em suas raízes, para transformá-la numa forma mais reduzida e, em seguida, calcula a frequência.

Etapa 2: Cálculo das matrizes de dados e classificação das UCEs: trabalha-se com unidades de contexto elementares, e realizam-se cálculos a partir do cruzamento de matrizes dessas UCEs. Esse trabalho fornecerá as similaridades e diferenças entre classes. Nesta etapa, é realizado o teste do qui-quadrado.

Etapa 3: Descrição das classes de UCEs: nesta etapa, o programa realiza a definição e descrição das classes, além de uma análise fatorial de correspondência entre as classes.

Etapa 4: Cálculos complementares: esta etapa é complementar à anterior, pois realiza um cálculo para definir as UCEs mais características de cada classe.

Em termos de interpretação, Camargo (2004) relata que as classes, no programa de informática, são consideradas contextos semânticos; na interpretação

para a representação social (REINERT *apud* CAMARGO, 2004), as classes obtidas podem referir-se à representação social de um dado objeto por uma dada população.

Conforme Bardin (1977), a análise de conteúdo procura fazer uma descrição objetiva, por meio da interpretação do conteúdo manifesto nas comunicações. Para a realização dessa análise, é necessário atentar para algumas etapas: explorar ao máximo o texto, ou seja, realizar leitura exaustiva; estabelecer categorias de classificação exclusivas, um mesmo elemento não deve compor duas categorias; objetividade, independentemente do pesquisador. A codificação de uma dada pesquisa precisa seguir a mesma linha e manter a análise adaptada ao conteúdo estudado e aos objetivos propostos.

Dentre as diversas formas de análise, nesta pesquisa foi utilizada a análise categorial do conteúdo, pois, segundo Bardin (1977), a análise categorial procura compreender a totalidade do texto, por meio de etapas de classificação do conteúdo e da frequência e da ausência de itens. O estabelecimento de critérios para classificação depende do que se procura encontrar em termos do assunto pesquisado. Para aprofundamento da análise de conteúdo, foi utilizado o referencial de classes caracterizado pelo software ALCESTE.

Na etapa seguinte, para avaliação dos questionários, os dados foram transportados para o software SPHINX, para análises unidimensionais.



## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A proposta desta pesquisa foi verificar a existência de representação social numa dada população e observar as representações entre três grupos: supervisores que foram promovidos anteriormente ao processo de avaliação de potencial; supervisores promovidos após o processo de avaliação de potencial; e, pessoas que estão em desenvolvimento para a função de supervisão. Pretendeu-se, também, compreender como essas representações influenciam nas ações de liderança.

Os resultados estão dispostos como segue. Na primeira parte, observa-se a análise de 20 entrevistas realizadas com supervisores, entre pessoas que foram promovidas antes do processo de avaliação de potencial e após o processo. No momento seguinte são apresentados os dados de 10 entrevistas realizadas com os potenciais candidatos à liderança. Após a apresentação dos dados qualitativos, apresentam-se e discutem-se os dados obtidos por meio da análise quantitativa.

### **5.1 Entrevistas**

#### **5.1.2 Resultado das entrevistas dos líderes**

O material apresentado consiste na avaliação de 20 entrevistas, nas quais se utilizou o critério de saturação, para o encerramento da coleta de dados. Dessas 20 entrevistas, têm-se sete pessoas promovidas até o ano 2000, anterior à adoção de um programa de avaliação por competências, e 13 pessoas promovidas após essa data. Justifica-se a diferenciação a partir do objetivo que é verificar se há diferença de representação entre esses grupos.

A amostra é composta por 18 sujeitos do sexo masculino e dois sujeitos do sexo feminino.

Quanto à escolaridade, 20 sujeitos possuem curso superior completo. Quanto à faixa etária, tem-se a distribuição indicada na Quadro 1:

Quadro 1 : Faixa etária - líderes

<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>QUANTIDADE</b>
25 A 29 ANOS	1
30 A 35 ANOS	9
36 A 40 ANOS	4
Acima de 40 anos	6

Na análise realizada no programa ALCESTE, foram identificadas quatro classes, e cada uma delas recebeu um nome conforme os conteúdos encontrados (Quadro 2).

Quadro 2: classes do ALCESTE - líderes

CLASSE 1	RELACIONAMENTO
CLASSE 2	RESULTADO
CLASSE 3	LIDERANÇA
CLASSE 4	PERCURSO PROFISSIONAL

A classe 1 é responsável por 37,81% das UCEs; a classe 2, por 22,19% das UCEs; a classe 3, por 15,74% das UCEs; e, a classe 4, por 24,26% das UCEs.

Abaixo, é possível verificar as classes e as palavras com maior qui quadrado, conforme o software ALCESTE. Para a elaboração do Quadro 3, foram selecionadas as palavras com maior qui quadrado, o que permite a compreensão da elaboração das classes e subclasses que serão apresentadas em organogramas.

Quadro 3: Palavras para identificação das classes conforme qui quadrado - líderes

<b>Classe 1</b>	<b>Classe 2</b>	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 4</b>
<b>Relacionamento</b>	<b>Resultado</b>	<b>Liderança</b>	<b>Percurso profissional</b>
Agrad+ Calm+ Comentar+ Convers+ Enxerg+ Escut+ Fal+ Feedback Honestidade Maneira+ Positivo+ Recebe+ Sinceridade Vou Eu	Ating+ Companhia Consig Corporação Cultura Equipe Fac+ Grupo+ Objetivos Papel Produtividade Resultado Vis+ Relac	Acompanhamento Acontec+ Aprend+ Características Conhec+ Corr+ Desenvolvid+ Desenvolv+ Gost Interpessoal Liderança Nasc+ Nat+ Oportunidade+ Organiz+ Postura+ Potencia+ Treina+	Ano+ Área+ Assessment Código+ Comec+ Consegui Curso+ Entre+ Estágio Faculdade Fiz+ Produção Sai+ Sorte Vaga+

Após leitura do material obtido pelo software Alceste, foi possível subdividir cada classe em subclasses conforme os temas identificados.

### **CLASSE 1: Relacionamento**

Esta classe traz elementos referentes a como o líder gostaria de ser percebido por seus subordinados, e esse retorno tende a aparecer em *feedback* relacionado à capacidade de oferecer espaço para que os subordinados contribuam com idéias para melhoria do trabalho. Além disso, aparecem nesta classe temas ligados ao processo de comunicação no grupo, capacidade de atender às expectativas dos subordinados, além do desejo de atender às necessidades das pessoas. Há também a presença de valores que são esperados na relação líder-grupo e a necessidade de aceitação, implícita nos relatos por parte da liderança. Isso pode ser visualizado na Figura 4.

A classe 1 foi dividida em outras 3 subclasses: Feedback, valores na relação com o grupo e aceitação.

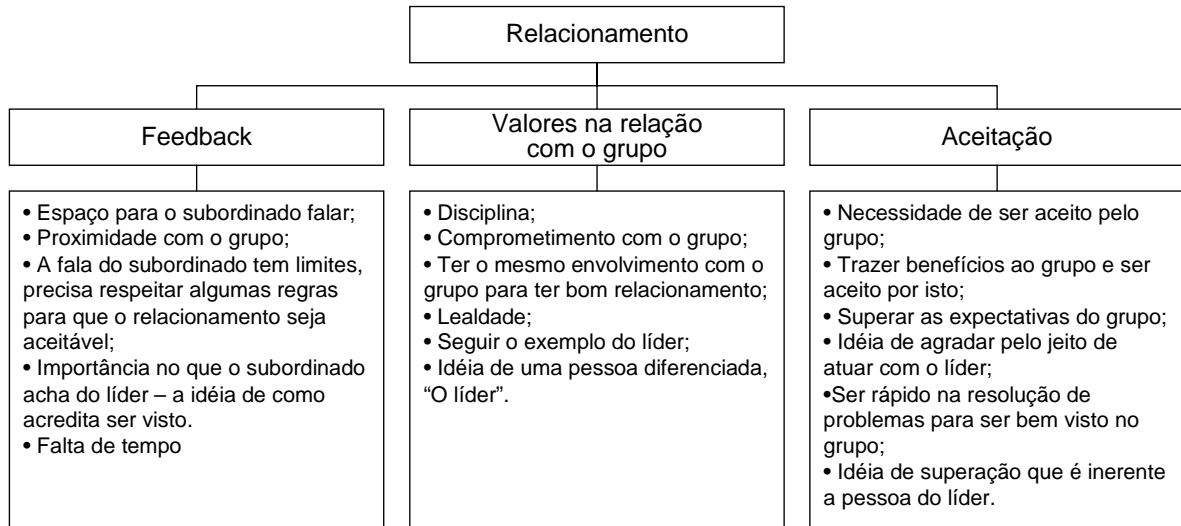


Figura 4: Classe 1 - líderes

1 - Na subclasse feedback há destaque para o espaço de comunicação que a liderança pode proporcionar para os subordinados. Esse processo de abertura é compreendido como meio de aproximação do empregado. A partir do momento em que o subordinado sente que há um canal de comunicação, ele tende a aproximar-se do líder e deixar que este atue de forma mais próxima. Porém, de forma indireta, manter um processo de comunicação aberto, que é traduzido pelo fato de saber tudo o que acontece com o grupo, e também estar mais próximo do subordinado no dia-a-dia, ouvindo suas dificuldades, é considerado uma fonte de poder. Isso porque, por meio das informações, é possível direcionar o grupo para os objetivos que se busca. Por outro lado, o papel da liderança é filtrar o que pode ser dito.

Abaixo, alguns exemplos de como essa questão é tratada em algumas entrevistas:

Sujeito 1 “[...] digo a eles, quero que sempre que vocês tenham algum problema me liguem... faço questão de deixar isso aberto, quanto mais informação chegar até mim, mais resultado eu vou obter

desse grupo, e mais manipulação, no sentido positivo, vou conseguir”.

Sujeito 2 “Minha maneira de tratar, de lidar... , basicamente é conversando, ouvindo, lógico que sempre a decisão parte de mim na decisão final das coisas, mas sempre o grupo está informado.”

Os relatos apontam para uma definição de comunicação que compreende um processo por meio do qual se procura direcionar o subordinado para o caminho que a liderança acredita ser adequado, sem que haja uma participação efetiva do subordinado no processo de comunicação.

Outro aspecto importante nesta subclasse é a questão da proximidade com o grupo. Esse item é descrito como uma mudança percebida pelos subordinados, quando se compara a liderança atual com uma liderança de dez anos atrás. Os relatos apontam para um maior exercício de influência à medida que a liderança está mais próxima do grupo, por meio de conversas informais, auxílio no trabalho operacional, maior atuação junto aos operadores. A aproximação é traduzida pela proximidade no sentido hierárquico, isto é, alguém que possui uma posição hierárquica superior que se dispõe a atuar próximo a alguém que possui nível hierárquico inferior. Isso significa estar no mesmo nível, o que proporciona maior afinidade e ajuda a manter um bom relacionamento. Em consequência deste bom relacionamento, há a possibilidade de melhorar o resultado, no sentido de influenciar o grupo, pois é mais fácil atender alguém do mesmo nível.

Sujeito 1 “Então, esse perfil dele de tentar interagir com todos os níveis, sem ser seletivo, saber se aproximar das pessoas, independente do nível que ela esteja e conseguir oferecer o mesmo nível de atenção, isso facilitava pedir o que fosse.”

Outro aspecto que surge, relativo à proximidade, é que, à medida que o líder se mostra próximo, educado, o grupo fica numa situação de dívida, ou seja, deve-se cumprir o que está sendo solicitado porque o líder está se portando adequadamente.

Sujeito 1 “Eu acho que ser líder é a gente se doar para o grupo, não que eu faça as vontades deles, mas, a partir do momento que eles percebem que faço essa doação, eles têm como se fosse uma dívida comigo... eles podem pensar, puxa ele está fazendo isto por mim, também posso fazer por ele.”

Apesar da referência à necessidade de manter proximidade com o grupo e obter melhores resultados com isso, é possível observar, nos relatos, que essa proximidade não é tão presente, devido ao fato de os líderes terem pouco tempo disponível para permanecer na área de atuação junto com seus subordinados. O conteúdo é explícito quando, ao falar de dificuldades, relata-se justamente a falta de tempo para acompanhar o grupo.

Sujeito 1 “Eu só acho que se nós tivéssemos um pouco mais de tempo para dedicar aos funcionários seria muito bom, mas o que está na retaguarda são reuniões, treinamentos...”.

Um terceiro aspecto presente na subclasse *feedback* diz respeito ao espaço que o subordinado tem para expressar sua opinião, seja sobre a atuação do líder, seja sobre o trabalho a ser realizado. Esse espaço parece ser limitado e submetido a certas regras. Além disso, a percepção da liderança em relação ao posicionamento do subordinado tende a partir do princípio de que os liderados vêem sua atuação como adequada, ou seja, espera-se que o liderado tenha uma boa imagem do líder, o que limitaria a emissão de uma opinião mais efetiva.

Sujeito 1 “Existe um pouco de mim, no sentido de enxergar o que pessoa quer... então isso é uma coisa que complica bastante, porque se eu não entender o que ela quer fazer, fica difícil a gente trabalhar”.

Ainda nesta subclasse, destaca-se a importância que o líder vê em ser percebido de forma positiva pelo subordinado. Ser visto dessa forma é atribuído a uma postura de oferecer espaço para comunicação que, na fala do líder, é percebida satisfatoriamente pelo subordinado. E quando mencionam feedback negativo,

pontuam que o subordinado não recebe adequadamente a cobrança que deve ser feita pelo líder para obtenção de resultados, então não há sentido num feedback negativo, já que este é decorrente apenas de uma ação obrigatória por parte da liderança.

Sujeito 1“Aí eu recebo dois feedback bem diferentes, sou um cara chato demais que cobra muito, me dizem ‘você não para, você cobra a gente todo dia’, então nesse ponto eu sou sistemático, o que é combinado não é caro... em compensação a maioria me vê como um parceiro, porque estou sempre junto com eles.”

2 - valores na relação com o grupo; a segunda subclasse traz conteúdos referentes ao que deve permear a relação com o grupo. Nos relatos, esses valores precisam partir do líder e do subordinado, para que sejam considerados adequados.

A disciplina, traduzida pelo cumprir o trabalho de acordo com os parâmetros da empresa, é uma característica esperada pela liderança. Há uma valorização da posição hierárquica; porém, espera-se que o subordinado respeite o líder pelas ações em prol do grupo e pela proximidade afetiva que se estabelece. É o fazer por reconhecer que o líder se posiciona de forma amistosa e coerente perante o grupo.

Há uma referência paternal, quando se avalia o posicionamento do subordinado, ou seja, muitas vezes a liderança fala dos componentes do grupo como se fossem crianças que precisam ser educadas e que tendem a testar os limites do líder, assim como as crianças testam os limites dos pais.

Sujeito 1“Você vai ter que ser um pouco mais duro, mais enfático, porque os funcionários estão sempre testando a gente, são que nem crianças, testam nossos limites.”

Sujeito 2 Depende da forma que você fala, é que nem criança, se você diz não põe a mão aí, ela vai e faz, agora se você diz papai colocou a mão aqui e fez dodói, ela já não vai por.”

Sujeito 3“[...] é importante manter essa disciplina, em manter aquilo ali, porque às vezes, o funcionário faz algo que pedi, só para me convencer, transparecer que ele acatou... você vira a costa... e não é bem assim... então, o mais importante é ver se ele está

reconhecendo que aquilo é uma realidade e que não adianta ser da boca para fora [...].”

O comprometimento com o grupo é traduzido pelo respeito com as pessoas, e também pela capacidade de atendê-las em suas necessidades e de ser visto como exemplo para atuação, nesse grupo. Há uma obrigatoriedade de apresentar características que sejam bem recebidas pelo grupo, e isso pode ser associado ao tipo de *feedback* que se espera.

Apresentar-se como exemplo é traduzido em valores definidos pelos entrevistados, como lealdade, transparência, dedicação, integridade. Acreditar que é possível ser um exemplo para o grupo traz a expectativa de que este desenvolva os mesmos valores e que a relação líder-grupo seja permeada, nos dois sentidos, por esses valores. Caso contrário, isso se torna um impedimento para o exercício de liderança.

Para ilustrar:

Sujeito 1: “Você ser bastante transparente, para que você consiga ter a transparência do seu grupo.”

Sujeito 2: “Você ser reconhecido, tendo respeito, admiração, ser um exemplo daquele time.”

Sujeito 3: “Quem não gosta de ser um bom líder, ser um bom exemplo [...]”.

A necessidade de ser visto como exemplo leva à percepção de que o líder é uma pessoa diferenciada, alguém que se destaca pelas ações que toma no grupo e pela prontidão de resposta.

“Porque hoje, o cara diz: eu preciso disso, você faz? faço... eu vou e faço, nossa parece que o cara é o cara, inclusive eu ouvi isso até do meu gerente, outros gerentes falam para ele da minha capacidade de atender.”



3 – Aceitação: A terceira subclasse encontrada na classe Relacionamento diz respeito à necessidade de aceitação por parte do líder, no exercício da liderança. Essa necessidade de aceitação está presente na percepção de que o líder deve ser reconhecido no grupo por meio de suas ações em prol do grupo, dos benefícios que traz, da capacidade de superar expectativas e de estabelecer uma proximidade por meio de compreensão das necessidades do grupo. Isso tudo permeado por uma idéia central de que o líder possui uma capacidade de superação que lhe é inerente. A idéia de superação é, por vezes, comparada à atuação de um líder anterior.

Quanto à necessidade de aceitação, há dualidade de discursos. Isso porque, ao mesmo tempo em que se espera uma proximidade com o grupo, deixa-se claro que, independentemente da proximidade, é necessário alcançar objetivos, e que manter um bom relacionamento com o grupo não significa deixar de cumprir regras e alcançar resultados. Na verdade, há uma crença de que, se o líder tornar-se muito próximo ao grupo, o resultado não acontecerá.

A percepção de que atender ao grupo torna-se um diferencial para o líder pode ser observada nos exemplos abaixo:

Sujeito 1 “[...] então não é que sou bom, é que eles estavam muito carentes [...] hoje sou avaliado de forma super positiva, só que eu não estou fazendo nada de excepcional, coisa básica que para eles parece ser muito [...].”

Quanto ao fazer para ser aceito:

Sujeito 2 “E durante o dia estou sempre circulando entre os ‘grupos’, trabalhando, eu converso com os funcionários. Às vezes eu fico sabendo de uma dificuldade que a pessoa está, algum problema particular, chega e converso, tento resolver...”

Sujeito 3 “Tem o ponto de vista dos liderados, que eles vêem a gente como uma âncora para se agarrar, para se guiar. Eles vêm e falam ‘puxa, se eu tenho que conseguir alguma coisa, é por esse caminho e é ele quem vai me mostrar a direção.’”

## CONCLUSÃO DA CLASSE 1

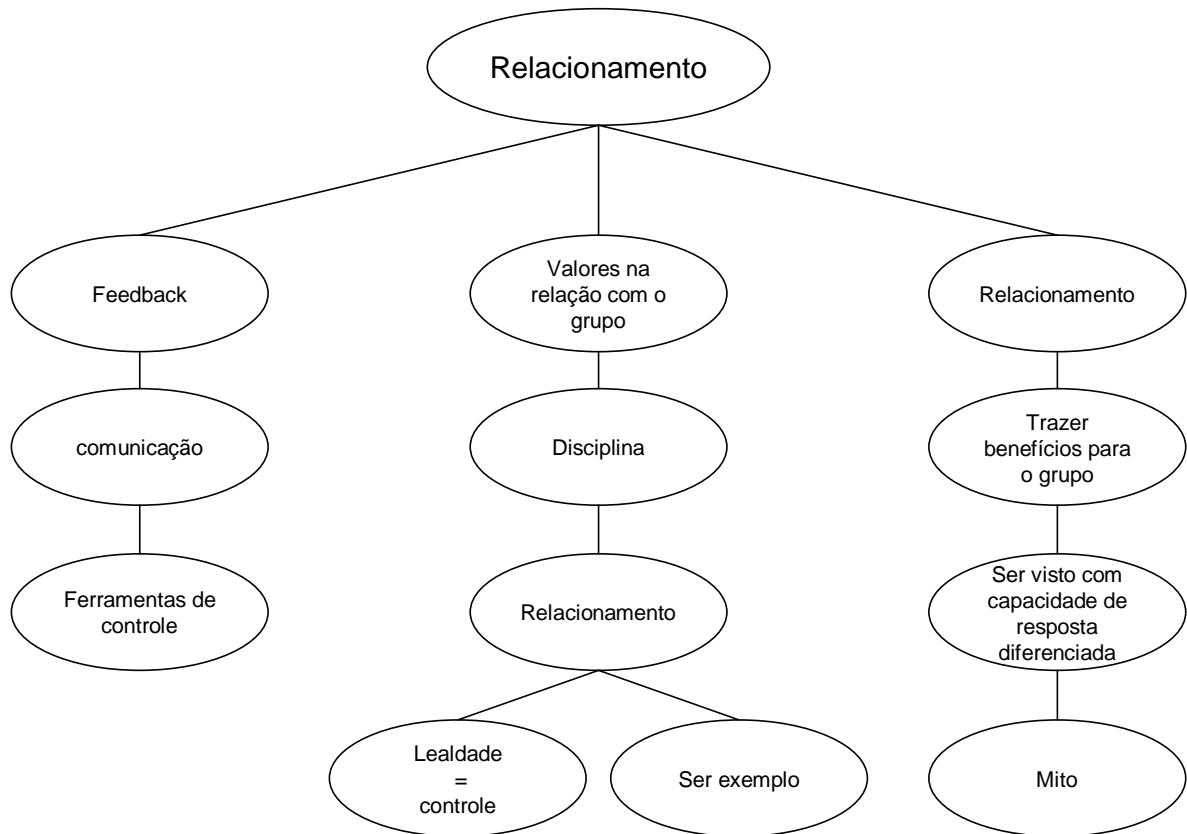


Figura 5: Conclusão classe 1 – líderes

A questão principal que norteia este trabalho é a identificação da existência de representação social no grupo estudado. Segundo Jodelet (2002), a observação das representações pode ser identificada por meio do discurso e na ação dos grupos. Por meio da fala dos líderes sobre o que esperam do relacionamento com o grupo é possível observar a construção de conceitos, que tem por base dados científicos, mas são reelaborados com base nas necessidades que este grupo possui no exercício da liderança.

É importante que se retome o processo de surgimento das representações, pois, à medida que este grupo tem acesso a conceitos científicos, e estes não são suficientes para explicar a realidade que os cerca e as relações estabelecidas nesta

realidade; Há, portanto, um processo de dispersão da informação. Conforme Pereira de Sá (1998), esses líderes possuem algum conhecimento do objeto, mas não o suficiente para que este faça sentido no processo de liderança. Em seguida ao processo de dispersão de informação, ocorre a focalização em alguns aspectos que façam mais sentido para o grupo ou que gerem maior tensão. O terceiro aspecto que caracteriza o surgimento de representações é a pressão à inferência, que leva o grupo a criar algumas referências para o objeto de representação, as quais são encontradas num repertório já conhecido do grupo social.

Esse processo acontece, segundo Moscovici (2003), por meio de dois processos: ancoragem e objetivação. A ancoragem procura sentido para o objeto num repertório já existente, enquanto a objetivação faz uma tradução do conhecido para realidade.

Faz-se necessário atentar para alguns aspectos emergentes no discurso dos sujeitos que demonstram este processo de surgimento das representações.

Os discursos apontam para a importância do processo de comunicação no exercício da liderança, algo presente nas teorias existentes sobre liderança, além de ser uma característica exigida pela empresa. Apesar de surgir no discurso dos líderes, ela traz conteúdo diferente do que se encontra na literatura; nos relatos, a comunicação aparece como ferramenta de exercício de poder, pois oferecer espaço para o subordinado torna-se importante para aproximar-se dele e, assim, obter informações para melhor direcioná-lo. Subtrai-se a complexidade do conceito de comunicação, fixa-se um aspecto que melhor se adéqüe à realidade do grupo e, por fim, criam-se uma definição e uma função para o processo de comunicação. Sobre os processos de ancoragem e objetivação, percebe-se que o conceito de

comunicação parece ancorar numa relação de poder, em que a comunicação funciona como meio de dominação. Tratando-se da objetividade, o conceito científico é transformado em algo que é passível de aplicação.

É importante considerar o contexto de surgimento dessas representações, pois a empresa vem de uma formação autocrática, típica de empresas que no século passado se propuseram a trabalhar com linha de produção, nas quais a posição de quem comanda e de quem opera eram bem definidas. Hoje há um movimento de mudança, devido à necessidade de mercado, para que essas posições não sejam tão estanques e para que o espaço de pensamento para os que trabalham na operação seja maior. Isso ocorre por meio de programas que incentivam os empregados a oferecerem sugestões para melhoria do processo, por exemplo. Essa transição oferece condições para o surgimento de representações, porque se passa, de um lugar conhecido, que é o das funções bem determinadas, a um processo que exige adaptação e mudança de posicionamento das pessoas. Percebe-se que há uma busca para tornar familiar algo que anteriormente não o era, como dar espaço para as pessoas da operação se exporem, visto que até bem pouco tempo atrás a regra era exatamente o oposto. O que pode se esperar que aconteça, quais as conseqüências de um processo de abertura de comunicação? À medida que não se conhece essa conseqüência, procura-se adaptar o conceito às ferramentas já conhecidas, como perceber o processo de comunicação como um instrumento necessário ao direcionamento do grupo.

É interessante observar que há um contexto teórico em que a comunicação é importante no processo de liderança, e este seria o dado científico, observado por

meio das teorias vigentes; no entanto, quando se descreve a compreensão da liderança sobre comunicação, temos a presença de algumas representações.

Outro conceito em construção é a proximidade que o líder pode estabelecer com o grupo. Esse aspecto torna-se um objeto de representação porque ainda não se estabeleceu de fato o que significa essa proximidade. Com a necessidade de um liderado mais atuante, o líder percebe que há maior proximidade com o subordinado, isto é, o liderado tem mais acesso a liderança, devido à presença física desta na operação. No entanto, essa relação de proximidade ainda merece reflexão, para ser melhor administrada, isso porque, ao mesmo tempo em que se relata uma mudança cultural, neste sentido, aponta-se como dificuldade justamente a falta de tempo para aproximar-se do subordinado. Ainda que haja competências determinadas pela empresa que indiquem a necessidade de maior proximidade, ainda não se consegue estabelecer o que ela é, o que dá margens para discursos mais paternalistas, por exemplo. A dificuldade de lidar com conceito está implícita quando os discursos trazem a preocupação de que é necessário aproximar-se, mas é necessário tomar cuidado para o grupo não deixar de obter resultados. Parece que se realiza uma ancoragem sociológica, no sentido de buscar referências em fatos sociais, que nos são transmitidos através do tempo, em conceitos de que, para se liderar alguém, não é possível estabelecer vínculo afetivo e, por outro lado, o que é que se espera de um aproximar-se, se não estabelecer vínculo afetivo.

Moscovici (1978) afirma que o papel da ancoragem é classificar o desconhecido, dentro de uma ordem pré-existente. No caso da proximidade com o grupo, traduzir o que se espera do líder, em relação à proximidade do subordinado,

acontece em torno do que os líderes entendem como proximidade e da vivência que este grupo tem, neste sentido.

A possibilidade que o subordinado tem para emitir opinião também pode ser reconhecida como objeto de representação, pois há um processo de mudança no qual se abre espaço para o subordinado expressar-se. Utilizam-se termos que se tornam corriqueiros, como *feedback*, porém considera-se apenas a avaliação positiva do subordinado, no que se refere à opinião sobre a atuação do líder.

Para finalizar, a subclasse *feedback* está diretamente ligada ao processo de comunicação líder-subordinado, e esse espaço ainda está construído num formato em que o subordinado tem limitações para expressar suas opiniões, além do fato de que a comunicação ainda é uma importante ferramenta de domínio.

A próxima classe traz conteúdos referentes a como os líderes percebem a exigência para resultados, como esse fato influencia em suas práticas e quais características contribuem para isso.

## **CLASSE 2: Resultados**

Esta classe enfoca a necessidade de obter resultados, e para isso há alguns aspectos que são considerados: o papel do líder, características que são importantes ao líder e a preocupação com o desempenho do grupo.

Conforme figura 6 – Classe 2 - líderes

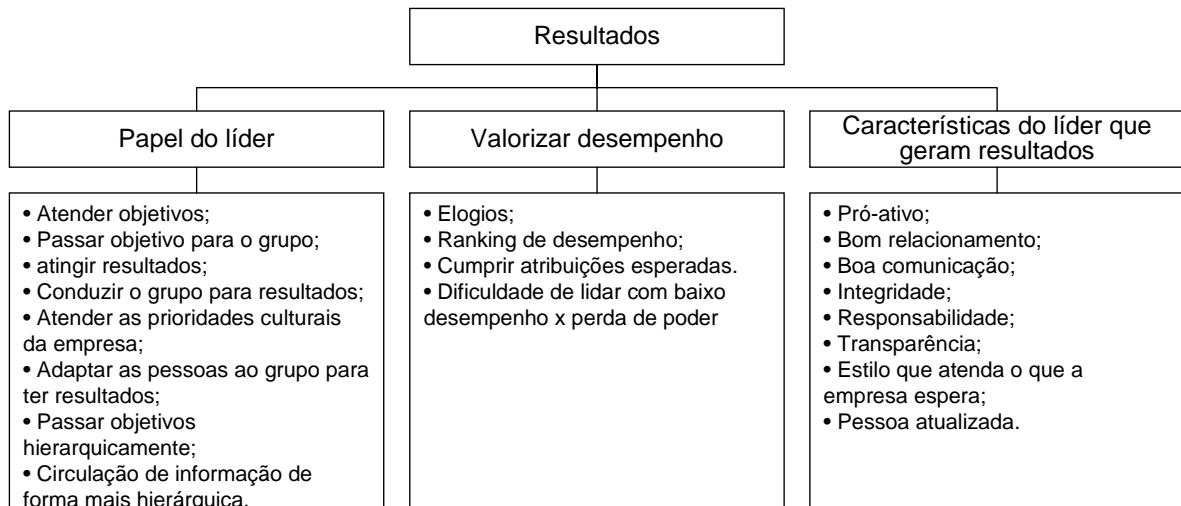


Figura 6: Classe 2 – líderes

A classe 2 mostra que, na empresa em questão, há preocupação com a obtenção de resultados. Para melhor compreensão, ela está subdividida em três subclasses, que podem ser consideradas como aspectos importantes para a obtenção dos resultados.

1 - Papel do líder para a obtenção de resultados: no conjunto de entrevistas, nota-se que o papel do líder é o de obter resultados. Os discursos trazem uma preocupação individual dos líderes menos atrelada ao papel de influenciar o grupo para buscar resultados. A percepção dos entrevistados é de que o líder tem objetivos, tem metas a serem alcançadas e precisa empenhar-se para atingi-los. Parecem seguir um direcionamento mais individual e operacional do que grupal.

O papel do líder também se refere a levar adiante os objetivos da empresa e fazer a manutenção da circulação de informação sobre suas diretrizes. Da mesma forma, os objetivos são determinados em termos de resultados, em referência a esse aspecto. O líder não tem apenas o papel de comunicar objetivos, mas o de filtrar o que pode ser passado para seus subordinados. Nesta subclasse, verifica-se que, apesar de em classes anteriores reforçar-se a importância da proximidade com o

subordinado, há necessidade de que a transmissão de informação ocorra de forma hierárquica, isto é, as solicitações que são realizadas pelos líderes ocorrem via coordenador de equipe.

O papel do líder também é citado como o de alguém responsável por adequar as pessoas às atividades, a fim de obter melhores resultados e atender às prioridades culturais da empresa. A atuação do líder está ligada à utilização adequada de ferramentas que a organização disponibiliza para obtenção de resultados.

Exemplos de depoimentos, no que se refere a transmitir os objetivos da empresa para o grupo de forma hierárquica:

Sujeito 1 “Minha atuação é fazer com que esse objetivo chegue até eles, respeitando o efeito cascata, primeiro uma forma bem detalhada para os seus líderes de time e cascatear isso até os membros de time.”

Sobre a transmissão da cultura:

Sujeito 2 “[...] o que era feito antes, o que é feito hoje, as mudanças ideológicas da companhia, as prioridades culturais da companhia, então, a gente costuma colocar, hoje nós estamos trabalhando dessa forma, mostrar a importância para eles, imaginem se não tivéssemos trabalhando assim, como estaríamos, com mais acidentes [...]”.

Enfoque mais individual do papel do líder:

Sujeito 3 “Eu acho que é principalmente cumprir os objetivos, acho que a empresa é bastante focada em resultados, então a principal coisa que espera de mim é isso, os resultados [...]”.

Foco em resultados:

Sujeito 4 “Eu tenho um perfil bem voltado para resultados, mesmo quando vou avaliar as sugestões que os empregados dão, foco naquilo que está definido na meta, eu foco nos números [...]”.

De fato há uma exigência formal da empresa para obtenção de resultados, que é transmitida aos empregados por meio de ferramentas que medem



produtividade, qualidade e segurança; porém, administrar essas exigências junto ao grupo é responsabilidade da liderança.

2 - valorização do desempenho: A segunda subclasse refere-se ao desempenho como aspecto importante para a obtenção de resultados. Antes de descrever esta subclasse, é importante compreender como a organização no qual se realizou a pesquisa compreende desempenho: é a capacidade que o empregado tem de atender às responsabilidades da função que exerce.

Há um peso considerável para o bom desempenho do subordinado e do líder. O reconhecimento da empresa depende de como ambos cumprem o que ela solicita. Nas palavras da liderança, também se valoriza quem faz algo a mais. Esse “algo a mais” está sempre relacionado à iniciativa e à pró-atividade, aspectos que serão apresentados na subclasse que se refere às características que impactam no resultado.

O bom desempenho é fundamental para alcançar metas, e valorizá-lo aparece como uma forma de incentivar o grupo a seguir o exemplo de quem é reconhecido. Essa valorização ocorre por meio de elogios verbais e até mesmo por meio de criação de quadros comparativos de desempenho. Os quadros são ferramentas formais da empresa; porém, a maneira como se interpreta esses quadros merece uma reflexão, pois há discursos que relatam a dificuldade e a frustração que um baixo desempenho causa. Há um conteúdo implícito que fala da dificuldade de liderar pessoas que não conseguem atingir os resultados obtidos.

Nesta classe surge a questão da dificuldade que os líderes possuem para lidar com pessoas que apresentam algum tipo de limitação. Associada a esse aspecto há uma referência à perda de poder através dos anos, o que impede a liderança de tomar medidas mais pontuais em relação a essas pessoas, visto que a

dificuldade normalmente aparece relacionada à falta de interesse por parte do subordinado. Assim, o desempenho parece depender apenas do subordinado.

Quanto à necessidade de reconhecimento de desempenho:

Sujeito 1: “A gente implementou um sistema para deixar expostas as fotos dos empregados que deixam passar menos defeitos, o pessoal achou que não ia dar certo, que os empregados iam parar a fábrica, reclamar, mas não aconteceu nada disso, a gente passou a expor as fotos de quem deixava passar menos defeito e depois mostrava que dava para atingir e que se um conseguiu, todos teriam condições. Junto com a foto tem um gráfico com a quantidade de defeitos de cada um, não precisa falar com a pessoa o quadro fala por si só.”

Quanto à dificuldade de lidar com pessoas de baixo desempenho:

Sujeito 1 “Nossa função é traduzir para o nosso pessoal, o quanto nós precisamos de uma atenção especial deles, de ser uma ‘um camisa 10’... infelizmente em alguns casos a gente não consegue ver isso aí, não tem como transformar essa pessoa, por mais que você fale...”

Quanto à importância do desempenho:

Sujeito 2 “As pessoas que tem um significado especial para esta organização são aquelas que conseguem atingir seus resultados não importando o nível de atuação.”

Quanto à perda de poder:

Sujeito 1 “Uma das grandes dificuldades que a liderança enfrenta hoje na indústria, qualquer indústria tanto pequena, grande ou média... é que os funcionários conquistaram muitos direitos ao longo dos anos... é claro que acredito no sindicato, mas muitos empregados usam a ação do sindicato para não se comprometer com o trabalho, pessoas que não estão nem aí para a fábrica...”

3 - Características do líder que geram resultados. Esta subclasse foi criada com base nos relatos que apontam para características presentes no líder que levam à obtenção de resultados. Surgem, aqui, características pessoais, valores e necessidade de atualização acadêmica.

Por se tratar de uma categoria de resultados, estas são as características que mais se destacam, quando se fala de aspectos necessários para liderança e pessoas que possuem condições para prosseguir na carreira: pró-atividade,

capacidade de resposta e condições de atender ao que a empresa espera. O líder de resultados é aquele que se destaca por trazer resposta com maior rapidez e possuir disponibilidade para cumprir o que a empresa solicita. Atende aos objetivos com iniciativa e responsabilidade, características estas que remete à idéia de buscar resultados dentro dos preceitos e regras da companhia.

Relacionar-se adequadamente, presente também na classe de Relacionamento, facilita a obtenção de resultados pelo exercício de influência junto ao grupo. O bom relacionamento, além de ser visto como a capacidade de aproximar-se do subordinado que trabalha em funções operacionais, é considerado como a habilidade de tratar as pessoas de forma educada.

A formação acadêmica é um dos aspectos que surge como atualização e que pode influenciar na obtenção de resultado, até porque, desde 2002, há uma exigência formal da empresa de quanto a uma escolaridade mínima para ocupar a posição de líder; logo, esse é um tema que aparece em mais de uma classe.

Os valores integridade e transparência permeiam todos os relatos, no que se refere às características necessárias ao exercício da liderança. Nesse caso, é interessante observar que esses valores estão pautados na referência interna de cada líder, pois há uma tendência de esperar do subordinado posicionamento semelhante ao que o líder costuma demonstrar. O desrespeito aos valores estabelecidos pelo líder em geral é considerado como um posicionamento irreversível.

A comunicação, nesta classe, aparece como uma habilidade essencial ao líder para transmitir ao grupo o que a empresa espera dele e define os objetivos que devem ser atingidos para se chegar aos resultados esperados.

Para ilustrar:

### Bom relacionamento:

Sujeito 1 “As pessoas com possibilidade de avançar na carreira de liderança são as que têm bom relacionamento, a gente tem exemplos de profissionais que são excelentes tecnicamente, mas não desenvolve liderança porque não tem bom relacionamento.”

Sujeito 2 “No meu ponto de vista, eu acho que o principal é o relacionamento. Se a pessoa souber se relacionar, souber conversar, souber abordar, facilita todo o resto.”

### Sobre os valores:

Sujeito 1 “Acho que a liderança quando é transparente, quando é honesta, é justa, isso é perceptivo, não adianta ser bom de conversa, eu acho que as pessoas conhecem muito pelos atos que a gente pratica... de forma íntegra.”

Sujeito 2 “Uma pessoas para ser líder tem que ser transparente; você ser bastante transparente, para que você consiga ter a transparência do seu grupo.”

### Estilo que atende a empresa:

Sujeito 1 “Hoje ser líder, eu entendo assim, é você estar com os valores da empresa afiados, então hoje as decisões que a gente toma são dentro dos valores da empresa, você lidar com segurança em primeiro lugar, qualidade e depois produtividade.”

### Atualização:

Sujeito 1 “Pessoas com mais possibilidade de avançar na carreira... duas coisas, primeiro parte de estudo, eu acho que tem que estar bem informado, ter conhecimento não só naquilo que ela faz, mas com esse negócio de globalização tem que estar antenado com as coisas [...]”

## CONCLUSÃO DA CLASSE 2



Figura 7 – Conclusão classe 2 - líderes

A necessidade de obtenção de resultados não é uma representação, e sim uma realidade que faz com que a empresa se mantenha. Trata-se de demonstrar o que a empresa determina por meio de objetivos que são divulgados e exigidos de todos os empregados. O que é passível de representação são alguns aspectos presentes nos discursos, referentes aos caminhos para obtenção de resultados.

Apesar da cobrança por resultados ser um dado concreto na empresa, gera uma mobilização, há uma pressão para adaptar-se a um novo mercado, e essa adaptação deve acontecer de forma relativamente rápida. Essa cobrança por resultado não deixa a liderança indiferente, pois precisa mobilizar-se para adequar-se às exigências; por isso, as estratégias criadas para alcançar os resultados são passíveis de representação.

Jodelet (2002), num artigo em que cita a representação social da AIDS, afirma que o evento desconhecido gera medo e, portanto, um esforço cognitivo para compreendê-lo. As estratégias para lidar com o novo vão circular pelo grupo e serão construídas explicações que possam dar conta do aspecto que gera apreensão. Nesse grupo, lidar com a pressão da obtenção de resultados cria a imagem de um líder que, antes de qualquer outra ação, precisa atender a resultados.

Quando se trata do envolvimento do grupo, os discursos trazem as diretrizes da empresa, como passar os objetivos, reforçar as prioridades culturais, adaptar as pessoas às tarefas; no entanto, na realização dessas atividades, relata-se a necessidade de um controle efetivo, um exercício de poder mais proeminente, existente em outros tempos e que não condiz com a nova realidade da empresa. Essa falta de controle é percebida como um empecilho ao domínio do grupo, porém

não um impedimento à obtenção de resultados, que, por vezes, parece ser apenas dependente do esforço do líder.

Novamente aqui a comunicação aparece como importante na obtenção de resultados, mas também é limitada referencialmente mais autoritários.

A valorização de desempenho aparece correlacionada com a obtenção de resultados. Essa valorização também é uma construção do grupo, pois, apesar de haver algumas ferramentas formais, criam-se diversas formas de valorização que estão ligadas a aspectos pessoais. A dificuldade, nesse tópico, é lidar com os empregados que não se encaixam no padrão esperado. Aqui também se ancora um aspecto sociológico, que é o fazer cumprir em decorrência da lei.

Quanto às características do líder, percebe-se que não há uma definição específica do que é ser líder na empresa, mas há um conjunto de procedimentos esperados pelo líder na obtenção de resultados. Isso faz com que os líderes focalizem alguns aspectos desse repertório de procedimentos, atribuam suas próprias definições e assim possam operacionalizar os conceitos em seu dia-a-dia.

O papel do líder parece baseado nas teorias cujo enfoque é a personalidade. Mesmo quando valores que são divulgados pela companhia são citados, eles parecem ser inerentes a cada indivíduo, muito associados à questão pessoal.

Para finalizar, verifica-se, nesta classe, uma mescla de discursos que são baseados em dados e discursos que constituem uma reinterpretação da realidade a fim de facilitar a operacionalização no dia-a-dia.

### Classe 3: Liderança

Nesta classe, o tema principal é a liderança, desde os caminhos que levam à liderança, as características necessárias ao líder, até atribuições, vantagens e desvantagens da função. Nesta classe surge também a questão sobre liderança nata ou desenvolvida.

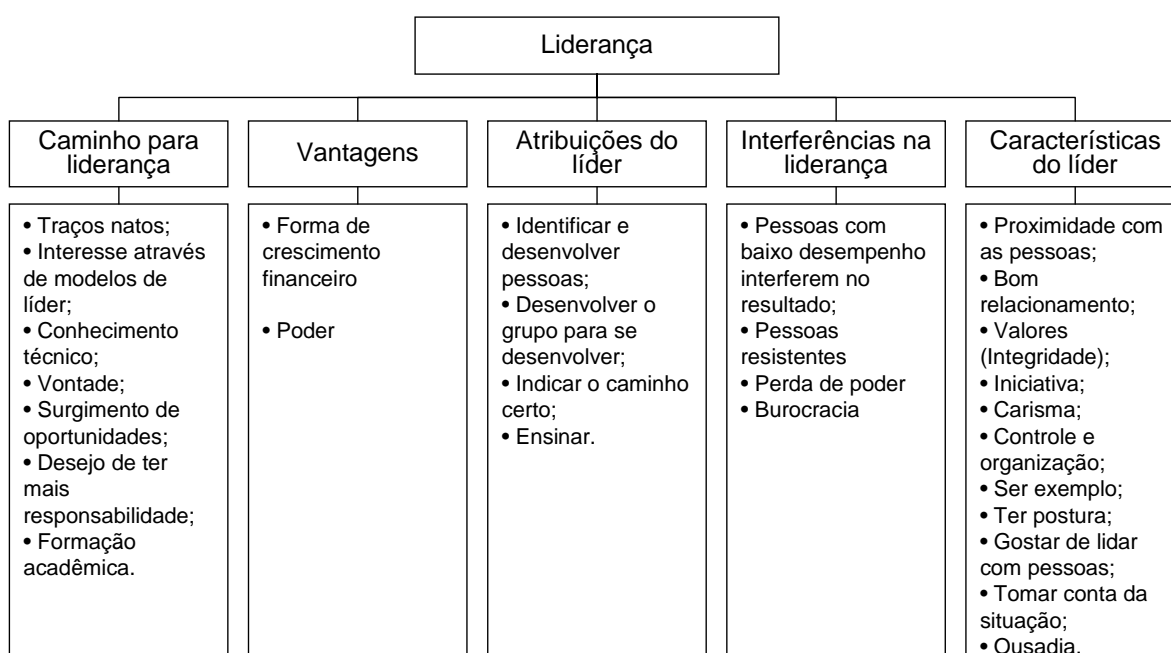


Figura 8: Classe 3 – líderes

A terceira classe identificada pelo software ALCESTE é a que se refere à liderança de forma mais proeminente, e acaba se relacionando a todas as outras classes, com maior ou menor intensidade, em alguns aspectos.

Os dados, nesta classe, são provenientes, em sua maioria, de algumas questões que compuseram o roteiro de entrevista e que devem ser citadas, para que haja melhor compreensão de como elas se interligam. Questões que abordam os seguintes temas: características para atuar na liderança, processo de ascensão profissional, vantagens e desvantagens de atuar como líder e forma de atuação do líder.

1 - Os caminhos percorridos para chegar a uma posição de liderança: Os resultados obtidos nesta subclasse apontam para uma compreensão sobre a formação do líder, e considera traços natos e traços desenvolvidos. Na totalidade das entrevistas, em diferentes questões esse aspecto está presente. Os relatos apontam para um líder que tende a destacar-se por aspectos considerados natos e, assim, mostrar-se como potencial a ser desenvolvido. A questão do nato e desenvolvido torna-se interessante pelo fato de que o nato é representado por meio de comportamentos aprendidos, como iniciativa na resolução de problemas, boa comunicação e comprometimento na realização do trabalho, dentre outros; enquanto o que é desenvolvido é exatamente o processo de liderança, a capacidade de influenciar pessoas e de se obter resultados por meio delas. Os relatos demonstram que os entrevistados não possuem essa percepção do que estão definindo como nato e desenvolvido. As pessoas que acreditam que a própria liderança foi desenvolvida relatam que vêem outras pessoas como líderes natos, e, ao justificarem, atribuem essa característica a comportamentos que podem ser aprendidos, os quais já foram citados. Mesmo considerando características desenvolvidas, algumas pessoas relatam que provavelmente possuíam alguma característica para liderança que não estava em evidência, e alguém precisou identificá-la.

Referindo-se à liderança nata, os entrevistados recorrem a situações da infância, adolescência e convívio familiar para justificar sua pré-existência, quando solicitados para descrever essa liderança. O que se obtém são fatos como ser referência para o grupo da escola, organizar as festas da turma, ser solicitado a opinar nos problemas familiares, liderança ou participação em grêmios. Outro



aspecto que aparece para reforçar a identificação de uma liderança nata é a referência a uma espécie de hereditariedade, ou seja, ter um pai ou mãe que era referência familiar na resolução de problemas, ou mesmo um familiar que atuou na liderança. Mesmo quando se fala dessa hereditariedade, as justificativas apontam para comportamentos aprendidos.

Os conceitos de nato e desenvolvido presentes nos relatos também são utilizados como referência na identificação de novos líderes, e isso significa que as pessoas que não se destacam no grupo por algumas características, como iniciativa, pró-atividade e boa comunicação, não são identificadas como potenciais à liderança. Isso revela que há uma utilização desse conceito de nato no processo de sucessão. Essa atribuição é decorrente do próprio caminho que acreditam ter realizado; o conteúdo sobre liderança nata retrata o caminho de alguém que se destacou no grupo pela pró-atividade e iniciativa, dentre outros aspectos.

O conteúdo das entrevistas tem um outro aspecto que reforça a percepção de da elaboração desse conceito: quando se trata do caminho para liderança, há citações de que o grupo reconheceu a pessoa como líder, e, a partir daí, há o exercício de uma liderança informal, para posteriormente ele ser reconhecido como líder formal. Novamente, quando se busca compreender o que fez com que o grupo reconhecesse alguém como líder, as justificativas apontam para as características já citadas, como iniciativa, capacidade de resposta, dentre outros comportamentos aprendidos.

O aspecto nato pode ser observado nos trechos abaixo:

Sujeito 1 “Eu convivi muito com uma pessoa que é líder nato, acho que tem pessoas que nascem líder e tem gente que desenvolve alguma coisa que já está ali...”.

Sujeito 2 “Na minha casa antes de casar, nada se fazia sem conversar comigo... o que eu desenvolvi, que eu não tinha, foi o foco no desenvolvimento de pessoas, quando comecei a trabalhar só pensava em mim.”

Sujeito 3 “Eu diria que 40% das minhas características eu já tinha, o restante foi desenvolvido. O que já fazia parte, vem de berço, dos pais, meu pai é uma pessoa irrequieta, eu sempre tava na cola dele, mesmo garoto eu analisava a desempenho do meu pai em relação aos tios, e quem meu avô sempre chamava para resolver alguma coisa, meu pai...”.

Sujeito 4 “Porque até então as coisas aconteciam naturalmente, como eu falei para você, o grupo me via como um líder nato...”.

Sujeito 5 “Eu sempre tive esse lado de organizar as coisas, sou muito da igreja, fundei o grupo de jovens... sempre gostei de chamar as pessoas para fazer as coisas...”.

Sujeito 6 “Eu sempre tive facilidade para me comunicar, eu sempre trabalhei muito com paixão...”.

Sujeito 7 “O que é liderança? É ter uma pró-atividade...”.

Sujeito 8 “Eu acho que liderança já nasce um pouco com a pessoa. Eu fui abraçando as coisas, fui trazendo para mim...”.

Outro caminho citado como importante para assumir uma posição de liderança é a convivência com líderes que se mostraram modelo de atuação. A partir desse convívio com alguém que fazia a diferença no grupo, foram acrescentadas características a um perfil já existente.

As pessoas que se mostraram como exemplo refletem as características citadas, como iniciativa, pró-atividade, boa comunicação, mas agregam uma espécie de domínio do grupo. Isso pode refletir o que se espera desenvolver a partir do momento que se assume a posição de liderança.

Alguns exemplos em que se observa essa elaboração:

Sujeito 1 “Ser líder para mim... tem a parte teórica e a parte prática. Na parte prática, tentei absorver o máximo daquilo que eu vi de positivo de vários líderes que convivi, que são formadores de opinião.”

Sujeito 2 "Quando eu falei que não pensava em ser líder, ele foi uma pessoa que me mostrou o caminho. Eu admiro muito ele, sempre está pensando em desenvolver pessoas..."

De uma forma expressiva, um dos caminhos citados para liderança foi o desenvolvimento técnico, que pode ser interpretado juntamente com o destaque por desempenho que aparece na classe dois de Resultados. Isso significa que o reconhecimento pelo destaque técnico abre portas para exercício da liderança. Esse é outro aspecto considerado na identificação de um novo líder. O destaque técnico também funciona como uma segurança para administrar o grupo.

Momento em que passou a se interessar pela carreira de liderança:

Sujeito 1 "Logo quando saí da produção após um ano, fui para a qualidade, percebi que tinha respeito das pessoas nas minhas ações, consegui fazer um *link* legal com a bagagem que eu já tinha da qualidade..."

Sujeito 2 "Comecei como um líder na área técnica, as pessoas me questionavam como fazer determinado trabalho... eu tinha bastante facilidade na parte técnica..."

Sujeito 3 "Ter o mínimo de conhecimento técnico da área, não precisa saber tudo, mas tem que ter noção para não ser enrolado..."

Sujeito 4 "Eu achei que eu deveria ter mais experiência, pelo menos um preparo tecnicamente melhor na área, por isso eu achava que era muito cedo para atuar na supervisão..."

No caminho para liderança, cita-se a vontade de ser líder. O conteúdo presente nas entrevistas aponta para este item como um caminho para liderança. Relatam que, mesmo que a pessoa tenha características para liderança, se ela não tiver vontade, não alcançará a posição de líder. Vontade aqui é traduzida como habilidade de mostrar o próprio trabalho, ou seja, não adianta desenvolver um bom trabalho, ter iniciativa, pró-atividade e não conseguir que o trabalho seja visto. Outro aspecto presente na definição de vontade é que não adianta ter essas características e não tomar conta da situação ou não dominar o grupo, o que

provavelmente seja a capacidade de influenciar, que é justamente o processo de liderança. É interessante ressaltar que, nas entrevistas, há essa diferenciação, de ser líder e não conseguir direcionar o grupo.

Esse tópico está consideravelmente ligado às características natas e desenvolvidas, porque sugere que, mesmo com características pré-existentes, não é possível liderar, se não houver o desenvolvimento de algumas outras.

Há também a presença de um conceito de potencial nato, estabelecido pelo grupo, o qual se refere às características pré-existentes, o que, para este grupo, significa que ter potencial não significa exercer liderança.

Sujeito 1 “Eu fui abraçando as coisas, fui trazendo até mim, nem era muito comigo, mas fui trazendo. Desde que eu entrei fui tendo objetivos, de fazer uma carreira, ter uma função...”.

Pessoas com facilidade de avançar na carreira de liderança:

Sujeito 1 “As pessoas que acreditam nelas. Temos que acreditar na gente e mostrar o nosso trabalho.”

As oportunidades que surgiram; Esse item apresenta relatos sobre o surgimento de oportunidades de crescimento. À medida que as pessoas apresentam bom desempenho, destacam-se no grupo e são reconhecidas por isso. As oportunidades são descritas por meio de dois caminhos: antes do processo formal de avaliação para liderança, a pessoa que se destacava, era convidada a assumir uma posição de liderança; após a implementação do processo, há uma tendência de colocar a pessoa para exercer a função interinamente e posteriormente expô-la ao processo de avaliação. É interessante ressaltar que o critério para identificação da liderança parece ser o mesmo, antes e depois do processo.

Alguns sujeitos relatam a não expectativa em relação a uma carreira de liderança, porém aceitaram a oportunidade de exercê-la, por esta ser decorrente de seu comprometimento com o trabalho e da sua capacidade de obter resultados.

Sujeito 1 “Quando surgiu na época, lógico, eu aceitei porque era uma coisa nova, era um trabalho novo que eu nunca tinha feito, por isso que eu aceitei, mas não que tenha me despertado aquele interesse pela liderança.”

Sujeito 2 “Estava no lugar certo, na hora certa, abriu uma vaga que não tinha ninguém em condições de assumir, acabei assumindo, então comecei a fazer trabalhos e as pessoas começaram a perceber quem eu era, comecei aparecer para a fábrica, foi quando fui indicado para fazer a avaliação para supervisor.”

A necessidade de ter mais responsabilidade aparece como um dos caminhos para se chegar à liderança. As entrevistas que trazem conteúdo referente a esse aspecto, sinalizam uma situação de chegar ao limite da função na qual atuam, tanto financeiramente, como tecnicamente, e buscarem uma função que traga mais desafios. Além disso, apontam a possibilidade de atuar numa função de maior evidência na empresa.

Sujeito 1 “O que é gostoso hoje de ser líder, mas o líder oficial na carteira de trabalho, é saber que eu já fui menos, hoje estou aqui e tenho capacidade de crescer.”

A formação acadêmica aparece como um dos caminhos para liderança, mesmo para pessoas que a consideram secundária, porém necessária, visto ser uma exigência atual da empresa, como já citado anteriormente. Esse grupo que classifica a formação acadêmica como secundária considera as características pré-existentes como mais importantes para a atuação como líder. Em algumas entrevistas, a formação acadêmica mostra-se como aspecto relevante de sua ascensão devido à percepção de poucas características pré-existentes para liderança, considerando sua própria trajetória. Ainda neste grupo, a formação é

percebida como uma ferramenta importante para melhorar conhecimento e manter-se atualizado, o que complementaria o perfil de líder.

Alguns exemplos:

Pessoas com possibilidade de avançar na carreira de liderança:

Sujeito 1 “As pessoas comprometidas com a companhia... pessoas que se esforçam para estudar...”.

Sujeito 2 “Na época não tínhamos este processo de avaliação. Tinha um técnico que sentou comigo, conversou, me viu estudando e disse que eu não deveria ficar na linha de produção, falou com a supervisão, me mudaram de trabalho e começaram a me olhar diferente...”.

Sujeito 3 “Depois que eu estudei, o que ficou legal mesmo foi à pós-graduação, que deu um ‘tchan’ a mais.”

2 – Vantagens. A próxima subclasse de Liderança é a que se refere às vantagens obtidas por meio da atuação como líder. Há identificação do aspecto relacionado à forma de crescimento financeiro. Outros aspectos estão relacionados ao poder que a posição traz: é reconhecida como um espaço para exercício do poder ou mesmo como crítica a sua perda; a possibilidade que a posição oferece para deixar a pessoa em evidência para a fábrica e, atrelado a este fato, a possibilidade de atuar em funções de maior evidência.

Quanto à financeira: o aspecto financeiro ainda é visto como diferencial na função, apesar de alguns sujeitos não o perceberem dessa forma, devido às perdas financeiras e à mudança na forma de remuneração que ocorreu ao longo dos anos. Na avaliação da questão financeira, não há diferença entre supervisores promovidos recentemente e supervisores promovidos antes de 2002.

O Poder aparece de diferentes formas, mas está sempre presente, ao longo dos discursos. Quando o poder é considerado um atrativo na função, é relatado por

meio de aspectos como: possibilidade de interferir na vida das pessoas, no sentido de atuar em seu desenvolvimento técnico e também na vida pessoal; ter um trânsito melhor na empresa, ou seja, atuar na liderança melhora a aceitação por diferentes grupos e facilita a atuação profissional, inclusive facilitar acesso diferenciado à informação; respeito que ainda existe, por parte dos subordinados, em relação à liderança.

Alguns exemplos:

Sujeito 1 “Eu não posso deixar de falar que você ter um bom salário ajuda, porque às vezes a gente pensa, seria melhor estar na operação, evita até dor de cabeça, mas ter um salário acima ajuda...”.

Sujeito 2 “O mérito de ser líder é você impregnar aquilo que você acredita nas pessoas, ver a evolução delas, acreditar que você está sendo útil para a humanidade...”.

Sujeito 3 “Deixando a parte financeira, que é uma vantagem, eu sinto que consigo afetar a vida das pessoas, tive um grupo novo e eu apostei em muita gente...”.

Sujeito 4 “Tem bastante vantagem, comparado com o que agente escuta sobre o passado, perderam-se alguns privilégios, muitas das vantagens que realmente tinha, inclusive salarial. Mas, tem suas vantagens, a gente tem uma facilidade maior na hora do relacionamento, facilidade até de conseguir algumas coisas por ser supervisor...”

3 - Atribuições do líder: são atribuições da liderança: identificar e desenvolver pessoas; investir no grupo para se desenvolver, indicar o caminho certo e ensinar.

Identificar e desenvolver pessoas também aparece relacionado com a observação das pessoas que possuem bom desempenho e, a partir daí, oferecer um espaço de crescimento para elas. Outro aspecto relevante é a possibilidade que o líder tem de resgatar pessoas que não estão no caminho considerado adequado.

Investir no grupo para se desenvolver. Este tópico aborda a sucessão, segundo os entrevistados. Se não houver preparo para pessoas que possam substituir o líder, este não poderá buscar outros níveis de liderança.

Indicar o caminho certo refere-se ao princípio de que o líder tem a visão do melhor caminho e que deve levar os subordinados para a direção correta.

Sujeito 1 “Se a pessoa ocupa a posição de liderança é porque ela sabe o caminho que o grupo deve seguir”.

O aspecto ensinar aparece como uma função de docência que seria considerada mais um atributo para liderança.

Sujeito 1 “A vantagem do líder é você ter a oportunidade de estar sempre se desenvolvendo. Se você tem função de líder, vai lidando com pessoas... é uma responsabilidade grande, mas bastante gratificante você ver um funcionário se acabando e você fazer um trabalho com ele e conseguir transformá-lo num coordenador de time.”

Sujeito 2 “Ninguém dava nada por essas pessoas, e eu apostei... um tinha problema com a esposa, agora está bem, a outra não tinha bom desempenho e agora está coordenado projetos...”.

Sujeito 3 “E o que eu gosto mais é resgatar pessoas que os outros já desistiram...”.

Sujeito 4 “A parte de ensinar as pessoas, que eu sempre gostei, de pegar as pessoas e explicar bem direitinho para elas...”.

Pessoas que se destacam na empresa:

Sujeito 1 “Ele está sempre preocupado em desenvolver pessoas, independente do nível, não preocupado com o trabalho, se ele sair, vai entrar alguém no lugar dele e ele vai para outra função.”

4 - interferências na atuação da liderança. Identificaram-se aspectos relacionados ao baixo desempenho e à falta de colaboração das pessoas como pontos de interferência no exercício da liderança. Outro fator relevante é a perda de poder percebida pelos líderes. Outros fatores observados referem-se a temas como



baixo desempenho, falta de colaboração e dificuldade de lidar com pessoas. Segundo os líderes, esses aspectos mais citados interferem em sua atuação.

Segundo os entrevistados, todos esses aspectos culminam em ter pessoas com baixo desempenho que interferem no resultado esperado pelo grupo. Isso pode ser consequência de diferentes situações, como falta de comprometimento com o trabalho, problemas de saúde e diferenças de personalidade.

A perda de poder é atribuída principalmente ao fato de a liderança não ter espaço para tomar algumas decisões, referentes às pessoas, de forma independente; há presença de um discurso de que a tomada de decisão está limitada por regras que a Companhia vem criando e principalmente pelo posicionamento de instituições de classe.

A burocracia, compreendida como o excesso de papéis que devem ser preenchidos para cada operação e que ocupam parte considerável do tempo de trabalho, também é vista como uma dificuldade para os líderes.

Sujeito 1: “Tem muito funcionário que não tem comprometimento e o sindicato protege esses funcionários... ele acaba acobertando as pessoas não comprometidas, que estão aqui tomando o emprego de outros que gostariam de trabalhar, e você fica de mãos atadas.”

Sujeito 2: “É o que te falei, as pessoas tem um sentimento diferente em uma empresa... você tem pessoas que só querem cumprir seu horário, fazer o básico, já outras, que são mais maleáveis para trabalhar, então tem pessoas mais acessíveis e menos acessíveis, por isso que digo que é complicado lidar com pessoas...”

Sujeito 3: “Acho que as principais dificuldades são as dificuldades legais, principalmente no que diz respeito à mão-de-obra, porque às vezes você tem um ‘um peso morto’ no time e prejudica o time inteiro e você legalmente não tem ferramentas para tirar aquele ‘peso morto’ do time”.

Sujeito 4: “Estou aqui para dar suporte para o grupo fazer o trabalho... mas se tem duas palavras que tenho pavor de ouvir é ‘não deu tempo’ e ‘esqueci’, é o pior que tem...”

Sujeito 5 “O que eu gosto menos é trabalhar com papel, acho que é o que menos agrega valor no meu trabalho... a gente tem que cumprir as formalidades, mas é o que menos gosto de fazer.”

5 - Características necessárias ao líder. Esta subclasse traz características presentes ao longo de todas as classes, com enfoques diferentes, porém numa trajetória que culmina em características que os líderes identificam em sua própria atuação e que são esperadas em novos líderes.

As características que aparecem são:

Estabelecer uma proximidade com o grupo, já citado na primeira classe de relacionamento. Espera-se que o líder possa manter proximidade com o grupo e, assim, estabelecer uma relação de parceria e melhorar a obtenção de resultados. É interessante frisar que, em algumas entrevistas, há uma preocupação em atentar para que o bom relacionamento não interfira negativamente nos resultados. Isso porque, se o líder se aproximar muito, o subordinado pode não cumprir o trabalho adequadamente, então há uma preocupação de manter certo distanciamento ao mesmo tempo em que se percebe a necessidade do contato. Também está associada ao bom relacionamento, a necessidade de o líder gostar de lidar com pessoas; os relatos apontam para a percepção de que o líder tem que gostar de ajudar pessoas para atuar como tal.

Os valores continuam muito presentes nesta subclasse. São aspectos citados em diferentes momentos da entrevista e permeiam a posição da liderança, visto que os valores estão associados à necessidade de mostrar-se como exemplo para o grupo. São citados valores como integridade e postura perante o grupo, por exemplo.

Características como iniciativa, ousadia e tomar conta da situação retornam a esta classe, reforçando classes anteriores que denotam a necessidade de alguém

que se destaque no grupo, através de características preexistentes, consideradas como natas para exercer a liderança. Controle e organização do grupo são citados como características importantes, no sentido de melhor organizar as atribuições do grupo.

Sujeito 1 “Para você começar um trabalho de liderança, você precisa gostar de trabalhar com pessoas, principalmente, não adianta o cara ser líder e não gostar de conversar com pessoas...”.

“Eu coloco isso no meu grupo, numa analogia, dentro de uma tribo onde você é o Cacique, tem que ter o domínio do grupo.”

Sujeito 2 “Então eu acho que a pessoa tem que ter muito carisma, muita honestidade...”.

Sujeito 3 “O pessoal sempre brincava, você ouve tudo, eu gosto bastante de saber tudo, organizar, de controlar mesmo...”.

Sujeito 4 “Acho que meus subordinados me enxergam de forma boa, mas sem deixar de atender os objetivos...”.

### Conclusão da classe 3

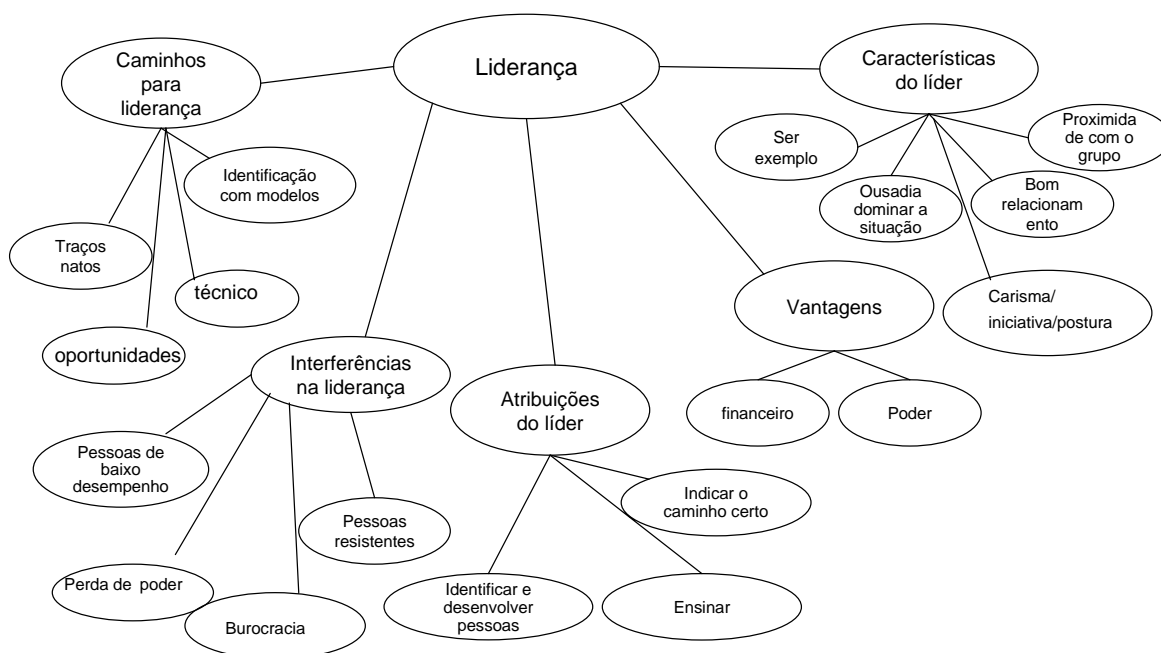


Figura 9: Conclusão classe 3 - líderes

A análise dos dados da classe 3 traz alguns aspectos passíveis de representação; porém, conforme Moscovici (1978), nem tudo é representação social, e nesta classe há alguns tópicos que são apenas atitudes em relação ao objeto e não se constituem como uma representação, pois não chegam a ser uma releitura da realidade. Em seu estudo sobre a representação social da psicanálise, de 1978, Moscovici afirma que, dentre os resultados encontrados, a Psicanálise suscita diversas tomadas de decisões, que chama de atitudes, porém apenas parte dos discursos encontrados pode ser considerado um conjunto de representações sociais. Assim como a Psicanálise, a Liderança também é objeto de representação, considerando-se o grupo estudado, porém nem todo material encontrado é objeto de representação.

Na subclasse caminhos para liderança, alguns aspectos encaixam-se nos pré-requisitos para uma representação, tais como os traços ou potencial nato e a idéia de ter modelos de liderança.

Os traços natos aparecem nos discursos de forma proeminente, como um caminho para liderança. Apesar das teorias de traços de personalidade serem consideradas estanques e deterministas (JESUINO, 2004), encontra-se neste grupo uma tendência a utilizar seus conceitos como direcionadores da observação quanto à liderança. O excesso de conceitos sobre liderança que circulam na mídia e a necessidade de se buscar um referencial para a realidade da organização fazem com que este grupo ancore em conceitos sobre liderança que estejam dentro de seu domínio de conhecimento. Segundo Jodelet (2002), elaboram-se representações com o repertório que o grupo possui, com base em conceitos pré-existentes.

Outro aspecto citado como caminho para liderança que se mostra como um objeto de representação é a observação de líderes. São considerados como

exemplos a serem seguidos e, por serem vistos dessa forma, levam ao surgimento do desejo dos subordinados em atuar como tal. Isso pode ser explicado por meio da teoria das representações, devido ao fato de que as características que compõem esse líder exemplo o diferenciam de pessoas comuns, ou seja, recorre-se novamente à teoria dos traços.

Os demais pontos citados como conhecimento técnico, oportunidades e formação acadêmica geram posicionamentos, mas fazem parte da realidade da empresa e não demonstram compor um objeto de representação.

Na segunda subclasse, vantagens, crescer financeiramente é uma possibilidade atrelada a qualquer mudança de função e, portanto, neste grupo não se configura como representação. Porém, outro aspecto presente nesta classe mostra-se como objeto de representação, que é a questão do poder. O poder torna-se objeto de representação por trazer significados para a atuação da liderança no sentido de possuir maior interferência, inclusive na vida pessoal dos subordinados; além disso, a própria mudança na intensidade desse poder, com o passar dos anos na organização, abre espaço para diversas elaborações a respeito de sua utilização. A subclasse que traz dados referentes às atribuições da liderança apresenta discursos que contêm a proposta da empresa para essas atribuições, como identificar e desenvolver pessoas e, conseqüentemente, obter sucessores. O líder é objeto de representação devido ao conteúdo presente nos discursos, que indica como sua atribuição realizar um resgate dos subordinados já desprezados por outros líderes. Esse papel é objeto de representação, por mostrar-se permeado de valores, crenças do grupo que, conseqüentemente, os leva a atuar conforme esse referencial de liderança.

As interferências na atuação da liderança estão relacionadas ao baixo desempenho do subordinado, o que possivelmente impacta nos resultados. O baixo desempenho pode ser consequência de situações mensuráveis ou não. A forma como os líderes lidam com essas dificuldades é que pode ser observada como objeto de representação. Novamente, justifica-se a dificuldade para lidar com os subordinados devido à perda de poder. Recorre-se a conceitos que compunham uma realidade do passado para justificar os empecilhos de lidar com os problemas do grupo, isto é, como a empresa diminuiu poder, torna-se difícil controlar as dificuldades que aparecem, considerando que, para esse grupo, lidar com dificuldades tem conotação de medidas mais autocráticas. As ancoragens, aqui, giram em torno de uma liderança mais intervencionista.

A última subclasse refere-se às características que são necessárias ao líder. A descrição do líder traz uma mescla do que a empresa espera e divulga por meio de seus canais de comunicação e a leitura que a liderança faz de acordo com seu referencial.

Estabelecer proximidade com o grupo é um aspecto percebido como necessário, para um novo líder, característica que rompe com um líder do passado que não se aproximava do subordinado; porém esse aproximar-se ainda necessita de uma referência mais focada no âmbito da liderança, pois ainda possui uma conotação pessoal. E até mesmo mais paternal.

Iniciativa, ousadia e tomar conta da situação novamente aparecem atrelados ao perfil de liderança nata e demonstram que a diversidade de teorias abriu espaço para a construção de representações em torno do ser líder e de características necessárias para sua atuação.

## Classe 4: Percurso Profissional

Nesta classe há uma descrição do percurso profissional; porém, percebe-se a idéia da ascensão profissional que está implícita no conteúdo. Isso pode ser verificado nas subclasses que trazem formas e aspectos que influenciaram nesse processo.

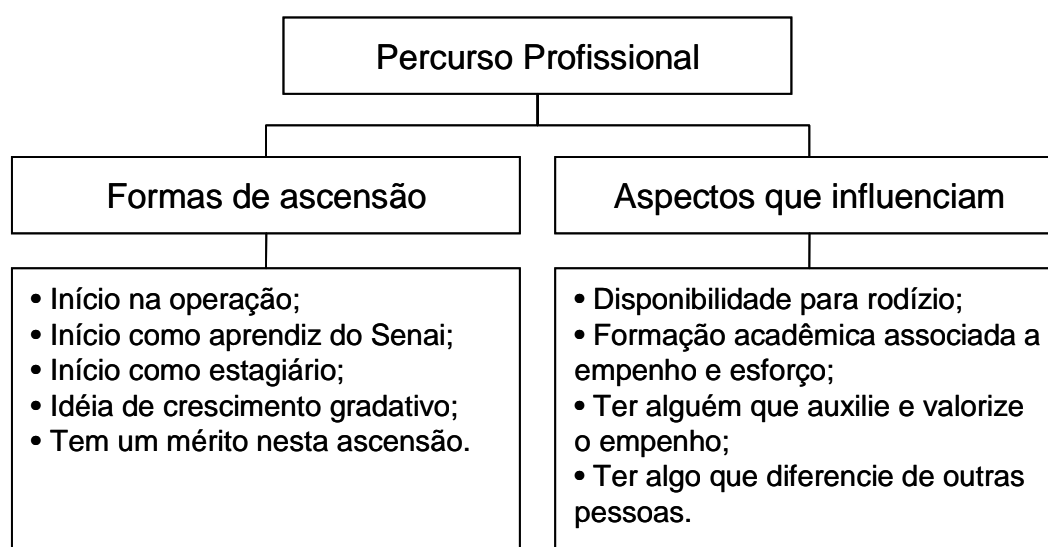


Figura 10: Classe 4 - líderes

O percurso profissional relata a história de ascensão de cada profissional, mas também sobre como a liderança valoriza essa trajetória na identificação de novos líderes. Há necessidade de que eles sejam provenientes de trajetórias semelhantes às dos líderes.

Esta classe está dividida em duas subclasses: formas de ascensão e aspectos que a influenciam.

As formas de ascensão apresentam uma trajetória iniciada em funções de base que são traduzidas como estágio via SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), ou nível técnico e superior, e via área produtiva. Um aspecto interessante é que em alguns casos, como já citado em outras classes, atuar na liderança torna-

se a única opção, devido ao fato de se chegar ao topo de ascensão da carreira técnica. Atuar na liderança é considerado um mérito, e o que se espera dos próximos líderes é que venham de uma trajetória por etapas, de forma gradativa, e que possam receber esse mérito se a ascensão ocorrer dessa forma.

Alguns exemplos:

Sujeito 1 “Eu continuei estudando e trabalhando, passei por todos os códigos da minha função, daí não tinha mais para onde crescer, daí participei de um dos processos para liderança...”.

Sujeito 2 “Quando eu era da operação, eu sempre tive apoio para passar a CT (coordenador de time), depois de CT, eu tive um apoio muito grande, porque quando o supervisor saía eu cobria as ausências deles...”.

Sujeito 3 “Já fui MT, CT... eu entendo um pouco melhor o que se passa com os MTs e CTs, porque vim de lá.”

Quanto aos aspectos que influenciam a trajetória profissional, há referências às características preexistentes, já citadas, que diferenciam a pessoa do grupo em relação ao desempenho, à condição essencial e ao fato de se ter alguém que reconheça e valorize o empenho. Outro fator que exerce influência é a capacidade que a pessoa possui de divulgar o trabalho que realiza.

Quando se trata de desempenho, além de a pessoa cumprir os objetivos da companhia, espera-se que ela se disponha a fazer algo mais, como atuar em diferentes áreas, realizar trabalhos além do que a sua função exige, ou seja, precisa estar à disposição da empresa.

A formação acadêmica, como citado anteriormente, é percebida como diferencial no processo de ascensão e como facilitador de reconhecimento.

Alguns exemplos:



Sujeito 1 “Entrei trabalhando na produção, passaram alguns meses fui para o almoxarifado, aí eu passei a controlar aquela área, daí me convidaram para ser coordenador de time...”.

Sujeito 2 “Eu trabalhei na operação, fui estagiário técnico, depois fiz o processo para supervisão...”.

Sujeito 3 “Quando assumi a liderança, ninguém me explicou nada, busquei uma pós-graduação para entender melhor, se não fosse a liderança não tinha feito este cursos...”.

#### Conclusão da classe 4

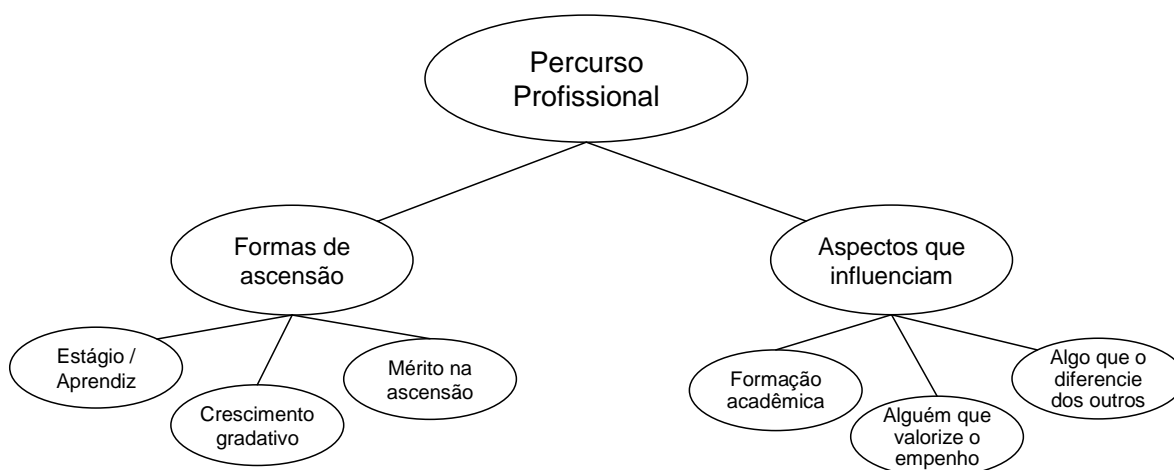


Figura 11 – Conclusão classe 4 – líderes

Nesta classe, os discursos trazem dados que condizem com a realidade da empresa, no sentido das formas de ascensão profissional, pois dificilmente ocorre a contratação de um profissional que atue diretamente na liderança. A empresa procura identificar líderes dentro de seus grupos. Além disso, seus empregados possuem uma característica de longevidade na empresa, o que contribui para que passem por diversos níveis de atuação. Observando-se a teoria das representações sociais, é possível dizer que a subclasse Formas de ascensão não traz dados em que se verifique a formação de representação, pois o processo de admissão é compatível com os procedimentos da empresa. Porém, ao valorizar o profissional que ascende profissionalmente, recorre-se a características diferenciais, o que dá

um sentido de representação; estabelece-se um quadro de referenciais que norteiam o processo de ascensão.

Na subclasse aspectos que influenciam a trajetória profissional, percebe-se um espaço de formação de representação, pois, além da exigência formal de escolaridade, surgem dados que se referem ao sujeito com características especiais para liderança. O grupo elabora um perfil desejado para liderança com os recursos que possui, que são decorrentes das crenças e valores que circulam neste grupo. Jodelet (2002) afirma que as representações são elaboradas com aquilo a que o grupo social tem acesso, e são inscritas em concepções preexistentes que o auxiliam a apreender determinado objeto.

O perfil elaborado considera também o que é necessário possuir para se obter reconhecimento e, portanto compõe o quadro das representações.

A seguir apresenta-se uma síntese com as principais conclusões obtidas na análise das classes provenientes dos discursos dos líderes.

### **Principais conclusões**

Avaliando os resultados do grupo dos líderes, é possível considerar que o conteúdo presente na fala do grupo entrevistado oferece dados da formação de representações sociais sobre a atuação da liderança.

Retomando alguns aspectos sobre o processo de identificação de liderança na empresa lócus da pesquisa, verifica-se que a empresa possui um escopo de competências definidas para a atuação da liderança e que pauta a identificação de novos potenciais. Para a empresa, esse processo teve um marco importante em 2002, momento em que as competências foram realmente estabelecidas, com a

adoção de um procedimento de maior controle para a promoção de novas lideranças. Porém, na análise das entrevistas, percebe-se que há uma dispersão da informação quanto ao início do processo de identificação de potencial, bem como sobre suas ferramentas e conceitos.

O referencial teórico sobre representação social traz, conforme Pereira de Sá (1998), que, para identificar a existência das representações sociais, é necessário observar algumas etapas: Dispersão da informação, Focalização e Pressão à inferência. Quanto ao aspecto citado como exemplo, é possível proceder a uma reflexão: à medida que a liderança fornece indícios de que desconhece o procedimento, ao menos parcialmente, de identificação e desenvolvimento de liderança, bem como seu histórico, isso abre precedentes para que se crie uma caracterização própria para o processo de acordo com referências do grupo e direcione a atuação deste grupo com base nestas referências peculiares a ele.

Nesta primeira etapa de avaliação, há outros aspectos que levam a uma reflexão sobre a elaboração de representação social pelo grupo: o próprio papel do líder, bem como características necessárias, e a crença de uma liderança nata, enquanto a empresa prega a possibilidade de desenvolvimento de líderes.

Retomando os aspectos citados por Pereira de Sá (1998), e considerando o fato de que há dispersão de informação sobre o processo e sobre o escopo de competências para o líder, bem como a definição de atuação, torna-se possível focalizar alguns aspectos, como os valores morais necessários à liderança. Isso constitui um recurso de identificação de líderes. Além disso, pode-se discutir a questão de pressão à inferência, pois, mesmo sem ter todos os dados para tomar decisões, a liderança precisa se posicionar quanto ao tema, porque isso influencia

suas ações em termos de direcionamento do grupo e da própria identificação de novos líderes.

É importante ressaltar, com base nos resultados apresentados, que não há diferença de representação entre os grupos de líderes promovidos antes de 2002 e os dos líderes promovidos posteriormente a esse período. A forma como o líder é visto, sua atuação e formação denotam ser formadas a partir das mesmas concepções nos dois grupos, mesmo passando por processos diferenciados de avaliação para composição dos cargos de liderança.

### 5.1.3 Resultado das entrevistas dos potenciais a líderes

Os resultados apresentados abaixo são referentes a 10 entrevistas realizadas com potenciais à liderança. Foi utilizado o critério de saturação, para o encerramento das mesmas.

As dez pessoas entrevistadas são do sexo masculino e são considerados potenciais em desenvolvimento para liderança, de acordo com critérios da empresa.

Quanto à escolaridade, nove entrevistados possuem curso superior e um entrevistado concluiria o curso em dezembro de 2006, até o momento da entrevista.

Quanto à faixa etária, verificamos, no Quadro 4:

Quadro 4: Faixa etária - potenciais à liderança

FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE
25 A 30 ANOS	3
31 A 35 ANOS	7

Os dados foram tratados inicialmente por meio do *software* Alceste e foram encontradas quatro classes, conforme Quadro 5:

Quadro 5: Classes do Alceste – potenciais à liderança

CLASSE 1	LIDERANÇA
CLASSE 2	TRAJETÓRIA PROFISSIONAL
CLASSE 3	EXPECT. EM RELAÇÃO À LIDERANÇA
CLASSE 4	RESULTADOS

A classe 1 é responsável por 25,90% das UCEs; a classe 2, por 20,32%; a classe 3, por 11,95%; e, a classe 4, por 41,03% das UCEs. Isso significa que a maior parte dos discursos está concentrada em torno dos resultados, seguida pelos discursos referentes à liderança.

No quadro 6, é possível verificar as palavras com maior qui quadrado que facilitaram a compreensão e elaboração das classes e subclasses.

Quadro 6: Palavras para identificação das classes – potenciais à liderança

<b>Classe 1</b>	<b>Classe 2</b>	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 4</b>
<b>Liderança</b>	<b>Trajetória Profissional</b>	<b>Expectativa em relação à liderança</b>	<b>Resultados</b>
Vejo Acredit+ Perfil Exist+ Determinadas Desenvolvid+ Cresci+ *admin Ajud Func+ Que Lider+ Deleg+ Crescendo Prim+ vantagem	Ano+ Fui Sou Pai+ Cas+ Filho+ Mês+ Fiqu+ Campo+ GM Fiz Comec+ Faculdade Mecan+ Mor+ Entr+ Depois Dos+ período	Fabric+ Conheci+ Supervisão Facil+ la Saiu Jeit+ Natural+ Diretoria Nivel Boa+ Ger+ Chefe Mundo Supervisor+ Eng_elet Diret+ Situa+ Chao Diferente+ Alta+ Potenc+	Objetivo+ As O que Sab+ Que Esper+ Esta Poss+ Vis+ Os Informações Consig+ Maior+ Voce Todos Decis+ Empat+ Mostr+

## Classe 1 – Liderança

A classe 1 desse grupo fala da liderança utilizando conceitos para defini-la, pontua quais caminhos são necessários para se chegar à liderança e aponta as, vantagens e dificuldades que acredita encontrar nessa atuação. Os subtemas próprios a essa classe estão indicados na Figura 12:



Figura 12 – Classe 1: potenciais à liderança

1 – Definição de liderança: nesta subclasse surgem definições para liderança no sentido de ser pessoa com habilidade de aproximar-se do grupo e criar uma identidade a ponto de ser visto como representante do mesmo; além disso, surgem definições no sentido de oferecer assistência a quem precisa, no caso, o grupo. As definições são direcionadas para características pessoais que o líder precisa possuir para que ocupe a posição de representante e de suporte.

Sujeito 1: “É você na sua função tentar, como eu disse, ser muito mais que um líder, mas, ter uma pessoa que possa ajudar o seu próximo, ajudar o seu liderado [...]”

Sujeito 2: “A pessoa que está mais junto com o pessoal, a pessoa que é mais participativa, que é mais esclarecedora, que é um líder atuante, que é prestativo [...]”.

2 – Caminhos: Referem-se aos caminhos percorridos para chegar á liderança.

Nesta subclasse destaca-se a complementaridade de traços natos e desenvolvidos. Reforçam-se os aspectos ligados às características que devem compor o perfil de um indivíduo para a atuação da liderança. Apesar da ênfase numa liderança nata, há o discurso de que, no decorrer da vida pessoal e profissional, desenvolvam-se alguns aspectos.

Os traços natos não são explicados de uma forma objetiva, mas trazem um conteúdo de alguém que se destaca, que tem um diferencial, considerado interno, que o faz atuar com mais iniciativa e assumir mais responsabilidade por vontade própria.

Os aspectos que estão em desenvolvimento referem-se à relação com o grupo, como a capacidade de atribuir trabalhos, estabelecer comunicação, no sentido de expressar-se adequadamente. É importante salientar que a amostra entrevistada estava, no momento da pesquisa, exposta a um programa que tem por objetivo desenvolver as competências corporativas; logo, há uma possibilidade de que o discurso de desenvolvimento de pessoas esteja mais presente, neste grupo.

Sujeito 1: “Eu acho que isso aí vem um pouco já da gente. Você sempre se... como eu posso dizer... Está meio tendenciado à liderança. Na escola... representante de sala [...]”.

Sujeito 2: “Acho que a primeira é ser um líder nato, ter na natureza da pessoa uma postura [...]”.

Sujeito 3: “Outras pessoas chamam as responsabilidades, elas não esperam que o líder passe a tarefa, elas são pró-ativas, resolvem muitas questões difíceis... já é da pessoa [...]”.

Sujeito 4: “Algumas características que tem sido desenvolvidas, por exemplo, é a delegação de serviços [...]”.

Outro tópico utilizado para justificar os caminhos que podem ser percorridos para liderança é a convivência com líderes. Os relatos apontam para o fato de que observar a atuação dos líderes é um incentivo para tornar-se líder. Nesse caso, considera-se um exemplo a ser seguido; o que inclui, desde atuar com destaque, ser reconhecido pelo bom trabalho, até tratar as pessoas de forma amistosa, o que nos relatos é caracterizado como o perfil da ‘nova liderança’.

Sujeito 1: “Eu acho que a gente acaba se espelhando em pessoas que convive [...]”.

Sujeito 2: “Ele é extremamente competente. Nos meus 20 anos de empresa eu nunca vi alguém tão... Procuo me espelhar nele, procuro seguir a risca os conselhos dele.”

Sujeito 3: “Eu acredito que a partir do momento que entrei e comecei a conviver com esse universo aqui dentro e observar os meus líderes, eu comecei a desenvolver esse gosto pela liderança.”

O exercício da liderança em situações anteriores à empresa também é citado como responsável pela trajetória de liderança, pois se refere ao destaque como líder na escola, em grupos de amigos, em instituições religiosas, dentre outros. Nesses espaços, os entrevistados relatam o próprio destaque na situação de direcionar um grupo, seja qual for.

Sujeito 1: “[...] desde o ginásio, porque sempre assumi responsabilidades, sempre quando tinha uma atividade, alguma coisa que alguém tinha que ‘encabeçar’ a situação para a questão dar andamento [...]”.

Sujeito 2: “[...] eu tenho a vida social muito ligada na parte da igreja, eu lidero grupo de jovens [...]”.

Sujeito 3: “Com quatorze anos, eu era um ‘coordenador’ do grupo de catequese, aí eu comecei a participar dos grêmios também na escola, então já veio amadurecendo essa idéia [...]”.

O reconhecimento da liderança pelo bom desempenho no trabalho, ou seja, ser reconhecido como líder é decorrente de um desempenho que supera



expectativas. Esse desempenho compreende realizar o trabalho que é proposto e superar as expectativas assumindo atividades que não foram solicitadas à pessoa.

Sujeito 1: “Eu acho que é um bom desempenho, eu acho que só o fato de ser reconhecido, para mim, já é muito importante. E eu acho que o meu desempenho levou a isso.”

Sujeito 2: “Eu acredito que por terem apostado em mim, eu mostrei mais pontos positivos, então, eu acho que foi o desempenho mesmo ao longo desses anos.”

Ainda na subclasse caminhos para a liderança, os discursos referem-se ao exercício não oficial da função, o que se chama de interinidade, como possibilidade de se alcançar uma posição oficial de liderança. Alega-se que atuar interinamente é decorrente do destaque na função original, e a exposição à interinidade promove maior contato com o grupo e o desenvolvimento de características que são necessárias à interface do grupo na obtenção de resultados.

A exposição na função de supervisão, por parte dos potenciais, é relatada como um caminho importante para aprender a lidar com as dificuldades que são provenientes da atuação de liderança. Nessas exposições, é possível aprender como lidar com o grupo em termos de delegação e como se comunicar, por exemplo. Há certa ênfase na necessidade de se ter uma prática.

Sujeito 1: “Por já estar exercendo a função, vamos melhorando estes perfis.”

Sujeito 2: “Eu acredito que quando a gente está na área atuando como líder em um time, a gente está passando novas experiências de outras áreas, eu acho que tudo isso acaba somando.”

Sujeito 3: “Então, quando foi me dada a oportunidade de ficar substituindo a supervisão algumas vezes em férias, foi onde eu conheci algumas dificuldades [...]”.

- 3 – Vantagens: As vantagens referem-se aos atrativos que os potenciais percebem na posição de liderança.

O primeiro aspecto é a exposição a desafios; a posição de liderança é vista como um espaço no qual o sujeito sente-se desafiado, devido ao nível de exigência percebido e as dificuldades encontradas, tanto no âmbito de pessoas, como no de tarefas. As dificuldades referentes a pessoas são as mais citadas.

Sujeito 1: “[...] o que mais me atrai? É o desafio mesmo. Eu acho que, hoje em dia, você ser um bom líder é muito desafiador porque os obstáculos são muitos.”

Sujeito 2: “No meu ponto de vista eu sempre gostei de estar à frente de desafios, acho muito gostoso quando você monta um projeto, planeja e dá certo e aquilo dá certo orgulho para você e para o time que você está trabalhando [...]”.

A possibilidade de assumir responsabilidade diferenciada é vista como vantagem. Há a percepção de que a posição de líder exige maior responsabilidade, e isso pode ser oferecido somente para pessoas que se destacam e que lidam com seu trabalho de forma comprometida.

Sujeito 1: “Porque a partir do momento que uma pessoa passa a ser líder, tem que ser altamente responsável [...] é uma posição de responsabilidade que a pessoa tem que assumir, não pode ter atitudes inadequadas.”

Sujeito 2: “No meu ponto de vista, a liderança é vista de uma maneira muito séria, de muita responsabilidade.”

Ainda na subclasse Vantagens, os discursos fazem alusão à liderança como uma posição dinâmica. Isso devido ao fato de que ela proporciona uma diversidade de atuação, pois implica na administração de pessoas, atividade que exige um posicionamento mais efetivo. O que também parece ser um aspecto de relevância, neste item, é a referência ao poder de decisão que uma pessoa passa a ter, ao assumir essa posição. O poder de decisão é visto, por este grupo, como inerente à função.

A alusão ao poder da função engloba as facilidades nos relacionamentos decorrentes desse fato e o acesso em diferentes áreas.

Sujeito 1: “[...] você tem a oportunidade de estar sempre desenvolvendo uma coisa nova, eu acho que a vantagem do líder é o dinamismo.”

Sujeito 2: “Eu entendo que a liderança é uma área que você está em constante conflito, é uma área assim, vamos dizer, não é uma área de conforto [...]. Quando eu digo conflito, eu estou dizendo assim, a todo o momento você tem que solucionar um problema [...]”.

Sujeito 3: “O líder tem acesso a muitas coisas, muitas áreas, ele tem que ter um contato, dependendo da área, com a fábrica inteira, conhece processos diferentes e pessoas diferentes.”

Sujeito 4: “Então você tem uma grande vantagem que a gente sente, às vezes, é na hora de você discutir determinado assunto, com determinada pessoa, você sente bem a diferença quando você é líder, é supervisor, é coordenador de time e quando você é um operador normal [...], a pessoa te respeita mais em função do crachá [...]”.

Sujeito 5: “Hora de decisão, é a hora que você mostra realmente a necessidade do líder do grupo [...]”.

4 – Dificuldades na liderança; a quarta subclasse de Liderança traz as dificuldades que são percebidas pelos potenciais, na atuação da liderança.

O primeiro item percebido como dificuldade é o baixo salário. Há discursos divergentes, quanto a esse aspecto, porém a maior parte deles retrata o salário como desvantagem, devido às mudanças ocorridas na empresa, nas quais se estabeleceram alguns parâmetros para essa remuneração. Os potenciais relatam essa diferença na remuneração e não a consideram como atrativo para o exercício da liderança.

Sujeito 1: “Hoje eu vejo que não é assim tão vantajoso, de maneira geral, eu acredito que tem baixado um pouco essa questão de salário [...]”.

O distanciamento hierárquico entre líder e liderado é considerado uma dificuldade. Os potenciais acreditam que ainda há um distanciamento hierárquico que precisa ser superado, entre algumas posições na empresa, porém relatam que

procuram não reproduzir esse distanciamento em seus grupos. Afirmam que isso interfere negativamente nos resultados.

O posicionamento hierárquico é um tópico de contradição, pois, ao mesmo tempo em que se valoriza essa distinção, ocorre uma crítica de que é necessário torná-la menos proeminente.

Sujeito 1: “A pessoa que é líder, ela é uma pessoa muito visada, é a vitrine [...] então, uma pessoa que você sempre brincou com ela enquanto estava no nível dela, passou a ser líder e fez a mesma brincadeira, a pessoa já encara de uma forma negativa.”

Sujeito 2: “Eu acho que a distância aí é um pouco maior da supervisão para a gerência e aqui não, aqui é todo mundo junto, a gente conversa o tempo todo, todo dia, todo hora [...] daí da gerência para diretoria eu não consigo avaliar, mas da supervisão para a diretoria, a distância é grande.”

Despreparo: identificado como dificuldade técnica ou pessoal, da liderança. Percebe-se que esse despreparo está ligado à preocupação de que a liderança tenha critérios apropriados para identificar futuros líderes, e a não ocorrência do preparo para essa ação pode gerar descontentamento. Os componentes deste grupo, por estarem num processo de desenvolvimento para liderança, demonstram maior preocupação com o que pode impedir-los de assumir a posição de líder.

Sujeito 1: “Você convive com aquela pessoa e você vê que ela é extremamente arrogante, antipática, não pede opinião para ninguém, fala mal de todo mundo, você vê uma imagem negativa daquela pessoa. Daqui a pouco você fica sabendo que aquela pessoa foi promovida, poxa vida, eu trabalhando, fazendo [...] mas, muita gente vê que isto acontece em vários níveis [...]”.

Sujeito 2: “Acho que a empresa está de certa forma procurando profissionais altamente qualificados [...]”.

## Conclusão da classe 1

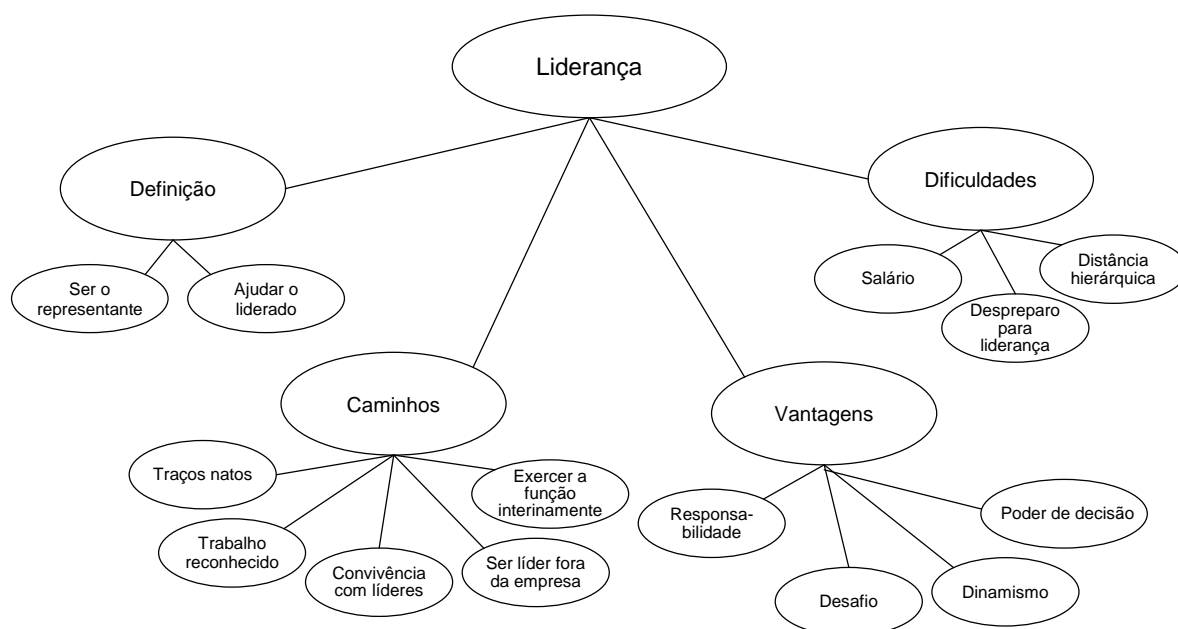


Figura 13 – Conclusão classe 1 – potenciais à liderança

Nesta classe, a definição em torno do objeto Liderança traz dois conteúdos: um deles referente ao líder como representante do grupo, e o outro, relacionado ao suporte ao liderado. O que se observa, quanto a processos de representação social, nesta classe, é o que Costa Pereira (2001) pontua sobre os processos de ancoragem. Ancorar é o significado que o grupo dá as representações que faz do objeto. Liderança, aqui, ancora-se no líder paternal, provedor, que necessita dar suporte pessoal e profissional ao liderado e ser detentor de características que façam o grupo reconhecê-lo como referência e modelo de identificação.

Este grupo parece definir a liderança de acordo com a necessidade de suporte que possui, devido ao fato de estar num processo de desenvolvimento para a função.

Quanto aos caminhos, verifica-se que os traços natos, assim como nos líderes, aparecem como característica fundamental ao exercício da liderança. Costa Pereira (2001), em um estudo realizado sobre a representação do empresário em Portugal, também identifica certa ênfase em traços natos como sendo responsáveis pelo exercício da liderança. Diante desse fato, cabe reforçar que o grupo estudado busca, em teorias que foram válidas num tempo passado, mas que justificaram por alguns anos o surgimento de uma liderança, referência para sua atuação presente. Procuram identificar aspectos familiares em conceitos que ainda geram divergências e dividem a literatura existente.

Ter o trabalho reconhecido está atrelado a desempenho superior ao esperado, ou seja, atender e superar expectativas em relação à demanda da função anterior à liderança. Este aspecto une-se ao conjunto de explicações que são elaboradas para significar por que alguém assume essa posição. À medida que se acredita que um líder possui um destaque natural em sua trajetória, seu desempenho mostra-se como diferencial. Moscovici (1978) relata que a representação social é uma forma de tornar compreensível a realidade e, por isso, este grupo elabora uma série de explicações provenientes do ambiente em que vive.

A convivência com líderes traz um caráter de identificação com alguém que se destaca e que possui atributos diferenciais.

A atuação como líder fora da empresa compõe o quadro das representações. É a explicação de alguém que possui características que o acompanham através do tempo e, por isso, justifica uma liderança nata. Esse, fato está presente também no grupo dos líderes.

Assumir a posição interinamente como um caminho para liderança é um aspecto que surge apenas no grupo dos potenciais, e parece traduzir uma necessidade de adquirir segurança no exercício da função. Por ser uma prática vigente na empresa, a interinidade não parece constituir um espaço de representação em si, mas o sentido de segurança, percebido pelo grupo, mostra-se como objeto de representação e configura-se como uma ancoragem psicológica.

Quanto às vantagens, as representações que se formam ancoram-se num destaque que a posição pode oferecer e no sentir-se diferenciado; são valores atribuídos à posição que a diferem das outras que os próprios sujeitos ocupam. Olhar como diferencial o dinamismo, a responsabilidade e o desafio dão pistas de como quem atua na liderança precisa ser, para lidar com esse universo. Essas representações norteiam o comportamento deste grupo. Jodelet (2002) afirma que as interpretações geradas pelas representações intermediam a relação do sujeito com seu grupo e com o mundo, e que isso orienta condutas.

Em relação às dificuldades que aparecem nos discursos, verifica-se que a primeira delas, a questão salarial, é foco de discussão, mas não de convergência. No grupo dos potenciais, aparece com maior evidência, provavelmente por mudanças na política da empresa, política esta que parece impactar negativamente.

A questão salarial configura-se como representação quando se observa que possui um sentido diferenciado entre o grupo de líderes e o grupo de potenciais. Como o primeiro possui as vantagens da posição, ainda se prende ao salário como vantagem. Já o grupo de potenciais visualiza como atrativo as ações que o líder tem condições de tomar, nessa posição, atentando menos para o aspecto salarial.

Pessoa despreparada aparece como dificuldade visualizada por este grupo, e traz algumas significações que dão margem a representações, pois estar preparado significa atender a um conjunto de características elaboradas por este grupo, de acordo com suas crenças e valores.

A necessidade de conhecer quais são os parâmetros utilizados para identificação de potenciais à liderança justifica-se, pois o desconhecimento disso pode gerar uma insatisfação no grupo. Portanto, o grupo elabora o escopo das características necessárias, pois isso assegura a fidedignidade do processo. O material elaborado consensualmente se propaga no grupo e se efetiva nos processos de comunicação, conforme Jodelet (2002).

A distância hierárquica compõe o quadro de representações, pois, ao mesmo tempo em que se valoriza o destaque que a posição possui, em termos de acesso diferencial na empresa, mostra-se um incômodo, pela dificuldade de proximidade com diferentes hierarquias na empresa, quando não se ocupa a posição de liderança. A representação surge, aqui, pelos pontos de conflito existentes entre assumir um posicionamento diferencial diante das pessoas e ter dificuldade de lidar com esses posicionamentos, quando este grupo se encontra em condição hierarquicamente inferior, conforme Moscovici (2003).



## Classe 2: Trajetória Profissional

Esta classe aponta para o caminho seguido pelo grupo para o desenvolvimento da liderança, bem como os aspectos importantes para essa trajetória, além de caracterizar a identidade profissional do mesmo. Isso pode ser observado na Figura 14.



Figura 14: Classe 2 - potenciais à liderança

1 – Formas de ascensão: a ascensão refere-se ao acesso do grupo ao desenvolvimento como profissional, e a descrição tem como objetivo observar qual a expectativa em relação ao caminho considerado necessário para liderança, isto é, o que consideram como importante nesse processo e que futuramente poderá exercer alguma influência para o exercício liderança.

Um dos aspectos identificados nesta subclasse é a importância que se atribui à formação acadêmica no processo de ascensão. Além do reconhecimento da exigência por parte da empresa, há um discurso de que investir na formação abre

possibilidades para as pessoas. Isso devido ao fato de que, quanto maior a formação, mais habilidade a pessoa terá para resolução de problemas. Porém, a formação acadêmica, apesar de relevante, não é considerada a única responsável pelo processo de ascensão.

Sujeito 1: “[...] fui ganhando crescimento através de cursos, escolas, especializações...”.

Sujeito 2: “[...] Daí apareceu uma oportunidade de coordenação quando eu fui trabalhar em conjunto e eu ainda estava estudando, aí me viram e me encaixaram neste perfil e passei a ser coordenador.”

O processo de admissão na empresa demonstra que os potenciais entrevistados iniciaram na empresa como estagiários e aprendizes do SENAI. Tanto os casos de estágio, como os casos de SENAI, foram efetivados em funções de base na operação, com algumas exceções. Esse resultado apresenta a trajetória seguida pelos potenciais na empresa, até se destacarem para liderança, e reforça a percepção de que se valoriza uma trajetória iniciada em funções de base. Há uma propensão de carreira gradativa.

Sujeito 1: “[...] daí fui estagiário na área de processos [...], no final do meu estágio tinha uma proposta para eu ficar lá como horista [...]”.

Sujeito 2: “Eu comecei minhas atividades aqui na [...] na área da [...] como operador [...] entrei na faculdade; no período de apresentar o trabalho da graduação fui transferido para outra área [...]”.

Sujeito 3: “Eu comecei aqui como aprendiz do SENAI, depois fui para mecânico [...] depois coordenador de time [...]”.

#### A alusão a uma trajetória rápida em função de mérito próprio e desempenho:

os discursos trazem um contexto de valorização por uma ascensão conseguida por meio de bom desempenho e de características que são diferenciais para liderança. Características como pró-atividade e capacidade de inovação, por exemplo.

Sujeito 1: “Eu me sinto muito ‘caxias’, muito responsável pelas coisas que faço, em determinadas atitudes na área de trabalho. Meu supervisor me dava alguns *feedbacks* ‘hoje você é a primeira pessoa que vejo preencher o diário de atividades sem eu pedir’, você vê um negócio fora do lugar, vê um papel caído no chão que não é da sua área, você pega, acho que isso levou a minha indicação.”

Sujeito 2: “Iniciei na fábrica de [...], como técnico [...], fiquei aproximadamente por dois anos e meio, daí fiz um teste [...] passei e exerci a função por seis meses, pude participar de melhorias no processo, em dispositivos, e hoje ocupei o cargo de supervisor interino.”

2 – Identidade Profissional: esta subclasse traz conteúdos referentes ao papel familiar na trajetória profissional, bem como a valorização do arriscar-se nesse processo de formação.

O papel da família - alguns aspectos mostram-se em destaque, tais como: a possibilidade de retornar à casa familiar até conseguir firmar-se profissionalmente e conquistar independência; o papel dos valores familiares na manutenção dos objetivos de carreira; a proveniência de família simples como impulsionadora para se buscar destaque profissional.

Sujeito 1: “Eu sou [...] de Minas, morei com meus pais até mudar para São José dos Campos e começar a trabalhar no [...], me formei em técnico em eletrônica [...] fiquei dois anos trabalhando sem estudar porque não conseguia pagar a faculdade, depois comecei a faculdade [...], em um período morei em São José, depois fui para a casa dos meus pais, fiquei quase um ano lá, depois eu entrei como estagiário aqui, depois mudei para cá [...]” .

Sujeito 2: “Hoje moro sozinho em SJC, mas sempre que posso, estou com eles, valorizo os valores familiares, pai, mãe, religião, minha mãe sempre defendeu muito isso.”

Sujeito 3: “Vim de uma família simples, foi um dos motivos que me alavancou a sempre ter certa determinação no lado profissional.”

Arriscar-se na busca do novo é outro aspecto presente no discurso desse grupo. Há uma expectativa pelo desafio, pela exposição em diferentes situações, e isso se dá por meio do desprendimento para mudar de cidade em busca de uma perspectiva de carreira. Além do processo de sair de casa para buscar novas

oportunidades, em alguns casos, a própria atuação de líder exige um posicionamento aberto ao novo.

Sujeito 1: “Nasci em D\_, morei 20 anos lá, hoje moro em São José dos Campos [...] Estou nesta empresa desde 2002[...] minha família continua lá [...]”.

Sujeito 2: “Acho que são as pessoas que mostram... as pessoas que não tem medo, ousadas, no sentido de buscar mais, estar pronta para buscar novos desafios [...]”.

### Conclusão Da Classe 2



Figura 15: Conclusão classe 2 - potencias à liderança

A classe da trajetória profissional traz discursos nos quais se percebe uma mescla de conceitos; as construções conceituais envolvem uma linguagem conhecida e comum ao grupo, presente na empresa, mas com definições construídas socialmente.

A ascensão profissional é traduzida pela formação acadêmica; é constada por meio do histórico profissional e tem seu caráter subjetivo quando é justificada pelos méritos individuais, representados por determinadas características. Isso significa que, ao se falar de formação acadêmica, trata-se de um fato concreto, de uma determinação da companhia como pré-requisito para liderança e consciente a todo

grupo. Assim como no processo de admissão, também há clareza sobre como esses processos acontecem na empresa.

A partir do momento em que se fala de um líder que se destaca pelo mérito, trabalha-se com o simbólico. Isso oferece espaço para diferentes construções de significados e, conseqüentemente, para elaboração de representação, pois retoma-se a necessidade de a liderança possuir características diferenciais, em relação ao restante da população.

Um aspecto importante da representação social é o papel da comunicação. Moscovici (1978) relata que as opiniões e informações que circulam no grupo traduzem a escala de valores daquele grupo, e se propagam através dos tempos, fortalecendo a representação. Refletindo sobre essa questão, e comparando-se o resultado sobre chegar à liderança devido ao mérito, percebe-se que este é um tema recorrente, comum, tanto ao grupo dos líderes, como ao grupo dos potenciais. Tanto num grupo, como no outro, as construções de significado são semelhantes, denotando aí uma propagação e compartilhamento de informações que perpassa o tempo.

A Identidade, segundo Penteadó e Gomes da Silva (2004), é uma construção de si mesmo, porém sofre a influência do meio, através de crenças e valores. A construção da identidade profissional, portanto, é permeada por aspectos que o indivíduo traz ao longo da vida, e também influenciada pelos valores e crenças da organização. Devido a esses aspectos, Penteadó e Gomes da Silva (2004) acreditam que a construção da identidade é realizada socialmente. É por meio da interação social que os conceitos circulam e se fixam. Além disso, a construção da identidade profissional sofre influência da condição econômica individual.

Mostra-se coerente a presença do conteúdo relacionado à identidade profissional presente no grupo de potenciais, visto que estão num processo de desenvolvimento e ascensão para liderança.

O papel da família é elaborado de forma a servir de base para a construção da identidade profissional e de uma promissora carreira de liderança; a capacidade de assumir riscos configura-se como explicação do perfil de líder desejado para atender aos objetivos da empresa, na percepção desse grupo.

### Classe 3: Expectativas em Relação à Liderança

Esta classe apresenta um conteúdo peculiar ao que se espera de um líder em termos de características e formas de atuação. É interessante notar que falam de um lugar de subordinado em relação ao líder e do que esse grupo de potenciais espera de sua liderança, enquanto nas classes anteriores parecem falar de um patamar no qual se incluem. Conforme figura 16:

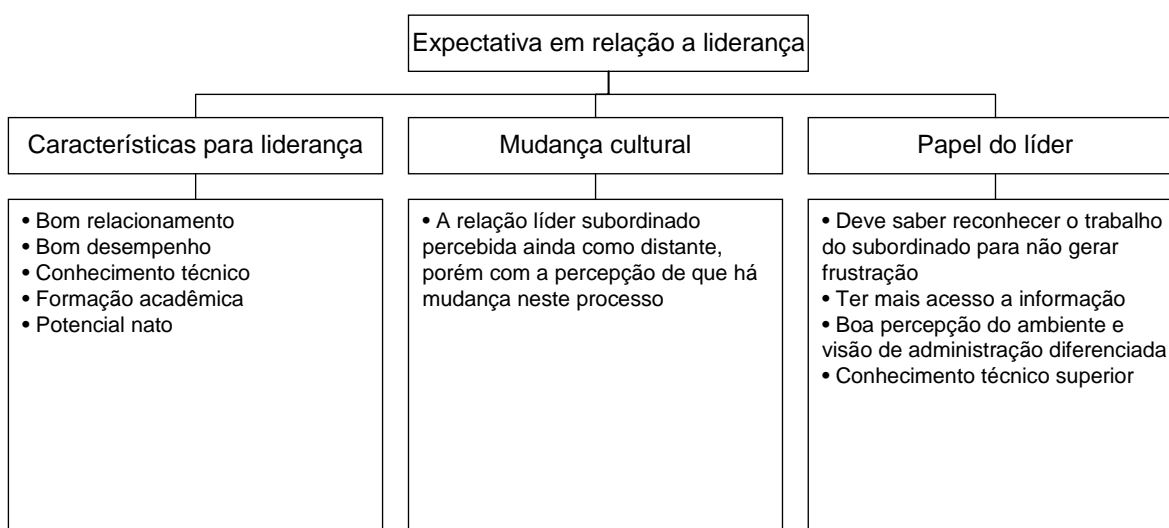


Figura 16: Classe 3 – potenciais à liderança

A terceira classe, expectativa em relação à liderança, apresenta-se em três subclasses: características para liderança; mudança cultural e papel do líder.

1 – Características para liderança: os discursos apontam para as características que consideram desejáveis a um líder. O primeiro tópico refere-se ao estabelecimento de bom relacionamento. Traduz-se como possuir boa capacidade de interação e educação no tratamento com as pessoas; porém, identifica-se em alguns discursos a separação entre tratar bem e obter resultados. Há preocupação em observar que os subordinados não confundam o bom relacionamento com espaço para que não atinjam resultados.

O desempenho é condição primária para o indivíduo ser identificado como líder. Não basta que ele apenas cumpra com as obrigações da atividade, pois se espera que ele seja capaz de exceder expectativas.

O conhecimento técnico é outro aspecto presente nos discursos como condição importante, e parece ter um sentido de segurança para quem atua na liderança. Conhecer mais que o grupo, em alguns casos, faz com que o indivíduo se torne referência.

A formação acadêmica mostra-se como importante, assim como a alusão à realização de treinamentos, porém é considerada em menor proporção do que características pessoais.

O potencial nato mostra-se com influência considerável na formação de um líder. Apesar de o grupo citar a necessidade de desenvolvimento em algumas características, é possível fazer uma leitura de que há aspectos que podem ser aprimorados; no entanto, se a pessoa não tiver um potencial nato para liderança, isso não ocorrerá. Esse potencial aparece com alguns significados, tais como

comunicação, iniciativa, vontade de assumir responsabilidade, ser líder em grupos diversos, como família e amigos, por exemplo.

Sujeito 1: “Então eu acho que fazer bem feito é sempre trazer alguma coisa a mais, nunca ficar na mesmice, sempre contribuir com um pouquinho a mais e uma coisinha diferente. Isso aí eu acho que chama a atenção.”

Sujeito 2: “Liderar é estar à frente dos objetivos, então, não adianta a gente ter toda a parte social ali e não alcançar o objetivo [...]”.

Sujeito 3: “Eu sempre me sobressaio dentro de um grupo, procuro buscar soluções, eu tenho um bom relacionamento com vários grupos diferentes [...]. Acho que isso ficou visível e somado a minha parte de estudo [...]”.

Sujeito 4: “Eu vejo que há pessoas que parece que a liderança corre nas veias, principalmente na área de comunicação, são pessoas que se comunicam muito bem [...]”.

Sujeito 5: “[...] eu já coordenava um grupo, e isso mais pelo conhecimento técnico [...], naturalmente alguém empurra a situação para você porque você conhece um determinado assunto [...]”.

2 – Mudança cultural; destaca-se, no discurso desde grupo, a percepção sobre o processo de mudança cultural ocorrido na empresa, tanto no sentido da exigência de perfil de novos líderes, como na mudança de relacionamento entre líderes e subordinados. O reconhecimento de um perfil diferenciado dá-se pelas comparações entre como vêm a atuação de líderes considerados antigos, com maior tempo de empresa e a atuação de líderes com menor tempo de empresa. Atribuem maior utilização de autoritarismo e centralização de poder aos líderes antigos.

A relação líder subordinado também é percebida como algo que está em processo de mudança; na percepção dos potenciais. Apesar de haver líderes ainda pouco acessíveis aos seus subordinados, essa distância vem diminuindo de forma gradativa, principalmente na assunção de novos líderes.



Sujeito 1: “Eu tenho 20 anos de empresa, então já vivenciei muitos tipos de líderes. Tem aquele que diz ‘faz que eu estou mandando’ e eu acho que a empresa está caminhando para uma nova mentalidade.”

Sujeito 2: “Eu acredito que ainda existe uma barreira, talvez em função de um perfil antigo, de algo que foi estabelecido anteriormente, mas existe ainda uma barreira entre o líder e o liderado [...]”. “Eu vejo que essa nova liderança, essa nova geração de líderes, tem quebrado um pouco essa barreira, os novos líderes têm se aproximado mais dos operadores e também da liderança.”

3 – Papel do líder; a terceira subclasse refere-se às expectativas de atuação do líder perante o grupo e em relação à administração do ambiente.

Quanto ao papel perante o subordinado, é preciso ater-se ao reconhecimento de desempenho, bem como à preocupação de desenvolver pessoas que sejam consideradas potenciais, fato este proveniente da própria condição do grupo e provavelmente da exposição a treinamentos que sinalizam para essa preocupação. O desenvolvimento do grupo torna-se um aspecto de motivação que interferirá diretamente em sua atuação.

O acesso à informação é outro aspecto presente nos discursos. É considerado diferenciado e propicia maior domínio do grupo. Complementar esse item aponta que o líder deve possuir uma visão mais ampla do ambiente, o que pode oferecer espaço para uma administração mais eficaz. O acesso à informação de forma diferenciada traz alguns conteúdos referentes ao exercício de poder, no grupo.

Apesar do discurso em torno da necessidade de visão ampla, há maior preocupação em possuir domínio técnico da área, o que pode ser referente à expectativa de se obter reconhecimento por meio do desempenho.

Sujeito 1: “Considero uma vantagem o líder ter informações confidenciais da empresa [...] você está ali, está sempre por dentro do que está acontecendo [...]”.

Sujeito 2: “Eu acho que é uma coisa meio global, todo mundo enxerga isso, não é só esta empresa; a empresa tem que trabalhar pessoas [...]. Todas as grandes empresas que tem preocupação em crescer e se manter no mercado, elas estão buscando aperfeiçoar o que tem, sai até mais barato qualificar, treinar, as pessoas que você tem [...]”.

Sujeito 3: “Hora da decisão, é a hora que você mostra realmente a necessidade do líder do grupo, porque tem muitas coisas diárias que queiram ou não, você não precisa do líder ali do lado, mas às vezes, quando você tem um problema grande na mão, você está com uma dúvida, você não sabe o caminho, aí vem àquele líder e te abre a visão [...]”.

Sujeito 4: “Eu tenho um exemplo bem claro, o M\_, ele é uma pessoa que veio do SENAI, foi eletricitista, passou a coordenador de time, supervisor e agora é gerente, o que você vê dele é uma alta visão de administração, ele administra com coerência e sabedoria [...] Ele é um gerente que conhece a produção, porque foi líder lá [...]”.

### CONCLUSÃO DA CLASSE 3



Figura 17: Conclusão da classe 3 - potenciais à liderança

Assim como no grupo dos líderes, identifica-se um processo de representação em torno da liderança. Isso porque, ao se falar nas expectativas em relação à

liderança, verificam-se discursos em que há conteúdos representacionais, mesmo quando se utilizam conceitos formalizados pela organização.

A necessidade de formação acadêmica, para se assumir uma posição de liderança, como já mencionado, influencia os discursos, mas não se trata de uma representação.

O conhecimento técnico por si só não é uma representação, mas o conteúdo atrelado a ele, sim, pois, para esse grupo de potenciais, o conhecimento técnico traz segurança para liderar e garantir maior conhecimento, em relação ao grupo dos liderados.. Isso parece garantir a liderança. Retomando teorias de liderança, o objetivo do líder é levar o grupo ao resultado, e não realizar o trabalho individualmente; portanto, ele não necessita de um domínio técnico, mas de habilidade para condução do grupo.

O potencial nato, como já visto no grupo de líderes, também faz parte do discurso dos potenciais à liderança. Tal fato remete a outra característica que identifica uma representação a respeito de um determinado objeto, conforme Chamon (2005): emitir uma opinião sobre um objeto não caracteriza uma representação, mas quando o objeto é fonte de significados, envolvendo valores e crenças e influenciando a prática de um grupo, constitui-se uma representação social, e isso é observado quando emerge nos dois grupos o discurso sobre potencial nato.

Estabelecer bom relacionamento com os subordinados é uma preocupação presente no discurso deste grupo, assim como no grupo dos líderes. É fato que, em decorrência das mudanças culturais e das exigências de mercado, às quais a empresa está exposta, exige-se um posicionamento diferente da liderança, no

sentido de fazer com que o subordinado seja mais participativo na resolução de problemas.

Essa mudança de perfil da liderança oferece abertura para a construção de representações. Ocorre uma dispersão da informação, quando não se tem, conforme Chamon (2005), informações suficientes a respeito do que seja relacionar-se adequadamente. Tanto os líderes como os potenciais à liderança elaboram conceitos acerca do que é ter bom relacionamento com o que têm à mão, configurando-se uma focalização em aspectos específicos. Em outras palavras, é necessário mudar o posicionamento, pois há uma demanda da empresa e os grupos buscam formas de atender a ela.

As interpretações de relacionar-se adequadamente envolvem uma aproximação pessoal, ao mesmo tempo em que manifestam a preocupação de que o estabelecimento de proximidade signifique a diminuição de resultados por parte dos subordinados. Tem-se, aqui, pressão à inferência, segundo Chamon (2005), pois, mesmo sem possuir informação total, é necessário tomar ações com base na informação existente.

As mudanças culturais ocorridas na empresa, incluindo as mudanças nas relações líder-subordinado, são percebidas por ambos os grupos, mas são mais enfáticas no grupo dos potenciais, possivelmente pelo momento de exposição em que o grupo entrevistado está, por meio de treinamento, no sentido de desenvolver uma liderança menos autocrática.

Há uma construção social, na qual se associa mudança aos novos líderes, considerados mais democráticos. Em contrapartida, atribuem-se ações mais autocráticas aos líderes mais velhos, em termos de tempo de trabalho na organização. É a leitura comum aos dois grupos sobre a mudança cultural que se

mostra como objeto de representação, pois as formas de ver essas mudanças influenciam em suas ações. Conforme Chamon (2005), se o objeto de representação gerar um conflito no grupo, pode mostrar-se como fonte de identificação para o mesmo.

O processo de mudança gera uma situação conflituosa, em termos de identificação, e faz com que estes grupos criem estereótipos para definir quem representa o quê no processo de mudança.

Quanto ao papel do líder, verifica-se que, neste grupo de potenciais, constrói-se uma imagem de líder provedor que precisa atentar para a manutenção de oportunidades do grupo. Devido ao contexto de desenvolvimento a que esses potenciais à liderança estão expostos, a representação do papel do líder torna-se familiar por meio de um líder que seja capaz de valorizar seus subordinados e abrir espaço para que eles se desenvolvam.

A atuação da liderança também é interpretada por meio de processo de ancoragem psicossociológica, baseando-se em categorias já conhecidas, ou seja, ter conhecimento técnico superior aos subordinados garante a liderança. Atrelada a esse conhecimento, aparece a necessidade de domínio da informação e do ambiente, o que também pode se explicar pela construção que o grupo em desenvolvimento para liderança faz sobre o objeto liderança: parece uma definição baseada num líder de forte poder de influência, em condições de exercer domínio sobre o grupo pelas características que possui. Conforme Chamon (2005), o grupo de potenciais parece criar uma identidade em torno do objeto liderança, traduzido no papel do líder; é a identidade de quem está em desenvolvimento e espera um líder que interfira mais no ambiente.

## CLASSE 4: RESULTADOS

Esta classe traz conteúdos referentes à necessidade e à preocupação em obter resultados. Está dividida em duas subclasses: a primeira, composta por aspectos da atuação do líder que colaboram para um melhor resultado; e a segunda, que traz as características necessárias para que o líder obtenha resultados.

A Figura 18, de forma sintetizada, apresenta esta classe.

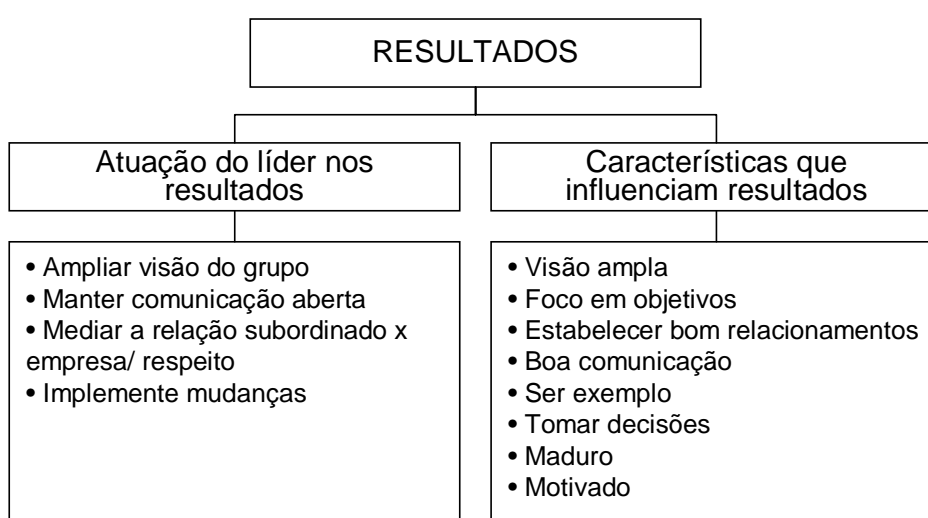


Figura 18: Classe 4 - potenciais à liderança

1 – Atuação do líder nos resultados; o líder é visto como alguém que aponta diretriz e que funciona como suporte nas dificuldades do grupo. Sendo assim, os discursos pontuam a necessidade de o líder ampliar a visão do grupo, não somente oferecendo informações que possam ampliar a compreensão, mas também possuindo conhecimento diferenciado e mais amplo que os subordinados.

Outro aspecto que se espera da liderança é que mantenha um espaço de comunicação aberta, que se associa à atuação de novos líderes com um posicionamento menos autoritário. Nesse caso, a comunicação é traduzida como a capacidade de passar informações para que o grupo atinja os objetivos.

Outro papel atribuído ao líder e que impacta nos resultados é a capacidade de mediar a relação subordinado-empresa. Os discursos referem-se a cumprir objetivos propostos pela empresa e também a atender algumas necessidades pessoais e profissionais do grupo, para que este possa atingir resultados.

A implementação de mudança aparece diretamente ligada ao papel do líder; é ele que precisa ter clareza das mudanças que são necessárias para obtenção de resultados e buscar formas para transmiti-las ao grupo.

Sujeito 1: “Para mim, basicamente, a liderança é você ter visão, você tem que saber enxergar para frente, ter aquela visão para o futuro, entender o que você precisa de custos, de tudo, não só de mão-de-obra, uma visão daquilo que é a meta da empresa [...] e tentar traduzir isso para a operação [...]”.

Sujeito 2: “Para que as mudanças aconteçam, o que tiver que acontecer que for bom para a empresa vai ter que ocorrer, cabe ao líder passar da forma melhor para seu funcionário [...]”.

Sujeito 3: “Em toda mudança, você tem um objetivo, você sai de um ponto e você quer chegar a outro. E você procura amenizar, digamos assim, o impacto dessas mudanças perante o seu time.”

Sujeito 4: “Então, o líder é essa pessoa que vai atuar ali como referência para os seus liderados, é fundamental porque sua voz acaba sendo a voz da companhia [...] você está falando em nome da companhia, então o primeiro a comprar a idéia tem que ser o líder para que ele passe confiança para o grupo.”

Sujeito 5: “[...] eu acho que é ele que leva e traz informações para o grupo e ele também tem que ser um mediador, porque aí nem tudo que ele absorve ele pode levar para o grupo [...]”.

2 – Características que influenciam resultados. A segunda subclasse traz as características que são necessárias a um líder, sob o olhar deste grupo, para a obtenção de resultados.

Assim como em outros momentos em que se referem ao que esperam da liderança, a visão ampla aparece como uma característica necessária ao líder. Essa visão ampla é traduzida pela capacidade de enxergar além das outras pessoas, de ter visão mais perspicaz na resolução de problemas.

A capacidade de enfocar os objetivos é outra característica que se espera do líder. É ele que precisa saber qual caminho o grupo irá seguir para atender ao que a companhia propõe.

Atingir resultados está relacionado, para este grupo, ao estabelecimento de relacionamentos. É mais fácil atingir resultados quando se tem proximidade, ou seja, quando as pessoas realizam o trabalho porque confiam no líder, e não apenas na posição que ele ocupa. Assim, obtêm-se melhores resultados.

A boa comunicação é tida como uma das características mais importantes para o líder, no sentido de transmitir adequadamente as informações e também de compreender qual é a necessidade do grupo.

Espera-se um líder exemplo, tanto em termos de atuação como nos valores que possui. Isso parece ser necessário para que o liderado se identifique com o líder e possa cumprir o que este lhe propõe.

O discernimento e a ponderação para tomada de decisão é algo esperado do líder, juntamente com aspectos já citados, como a visão ampla. Espera-se que o líder, por ter uma quantidade maior de informações e acesso a diferentes situações na empresa, possa tomar boas decisões.

A maturidade aparece neste grupo como característica necessária ao líder, também relacionada com a capacidade de tomar ações de forma consistente.

A última característica identificada pelo grupo é a motivação. Para os entrevistados, a exposição a desafios é uma forma de manter a motivação, e isso é importante na relação que o líder estabelecerá com o grupo, pois só é possível motivar se a liderança estiver motivada.



Sujeito 1: “Então, a gente precisa ser um pouco menos brusco para não impactar tanto, porque não adianta atingir resultados e perder a motivação das pessoas [...]”.

Sujeito 2: “O líder tem que ter visão, paixão, gostar muito do que faz, eu tenho que gostar daquilo que faço mais do que qualquer um dos funcionários, porque se não eu não consigo, porque quando chego cansado, as pessoas percebem [...]”.

Sujeito 3: “O que chama a atenção é a inteligência, tem capacidade de assimilar com uma rapidez muito grande. Quando eu vejo lá em cima, como se diz, no Olimpo, são pessoas que você fala metade da palavra e a pessoa já pegou a resposta.”

Sujeito 4: “Quando o líder chega de uma reunião, todo mundo fica ansioso para o que vai acontecer, então você sabe que está nas mãos da pessoa correta a informação, que elas são as melhores pessoas para definir o futuro.”

Sujeito 5: “Eu acho que a empresa espera do líder é ter bom relacionamento [...] Pessoas visando os objetivos da empresa [...] estar sempre focado nos objetivos, porém nunca esquecendo os valores das pessoas [...]”.

Sujeito 6: “Eu vejo que hoje o papel da liderança é muito ligado a um estabelecimento de confiança que você tem com o liderado, de maneira que você possa intervir [...] tanto no nível profissional, como pessoal.”

Sujeito 7: “Eu acredito que ela tem que ter maturidade, certa dose de discernimento, o fundamental que é você ter essa relação com o funcionário estabelecido por bases de discernimento, você não tomar uma posição precipitada [...]”.

## CONCLUSÃO DA CLASSE 4



Figura 19 – Conclusão da classe 4 – Potenciais à liderança

Tratando-se da atuação do líder para obtenção de resultados, este grupo demonstra algumas expectativas em torno de um líder que possa mediar relações e prover o grupo de informações. No momento em que avalia sua atuação em relação a resultados, o grupo fala de uma posição de subordinado que espera do líder um direcionamento no que se refere a manter a qualidade da informação no grupo, bem como atuar como mediador e, ainda, facilitar a implementação de processos de mudança.

A expectativa em relação ao líder condiz com as teorias contingenciais, em que este deve oferecer suporte técnico e emocional para que o grupo cumpra a tarefa, o que não se configura como representação. Quando o grupo associa um perfil mais democrático para novos líderes e perfil autocrático para líderes antigos, com conseqüências para os resultados, é possível identificar a construção de um conceito socialmente elaborado por este grupo. São definições sobre o novo e o antigo que, posteriormente, vão justificar se o líder atende ou não à demanda do grupo.

Quanto às características do líder que influenciam nos resultados, percebe-se que o grupo constrói conceitos a partir de sua cultura, valores e crenças, mas também a partir de sua situação de potencial em desenvolvimento. Neste sentido, aparece a necessidade de possuir características como maturidade e motivação, mais expressivas no discurso deste grupo. Além disso, a criação da imagem de um líder exemplo, que se aproxima do mito, sem a possibilidade de cometer erros, traduz-se como o senso comum, criando conceitos nos quais estão embutidas as necessidades de um líder provedor. Durandegui e Souza Filho (2004) explicam os processos de objetivação e ancoragem, pontuando o primeiro como a leitura que um determinado grupo realiza de um objeto, baseando-se em seus valores. Faz a

seleção do que mais se referencia à realidade, tornando o objeto comum ao contexto; posteriormente, a ancoragem torna acessíveis informações sobre o objeto, baseando-se num repertório conhecido do grupo. Esse referencial teórico mostra-se necessário para elucidar como é criado um conceito em torno do líder que explique sua contribuição para os resultados da empresa.

As características que foram tidas como natas, em outro momento, e que diferenciam a pessoa como líder, aparecem novamente nesta subclasse. Espera-se que os detentores de tais características, como boa comunicação e bom relacionamento, também atendam à demanda de direcionar um grupo para obtenção de resultados.

Além do exposto, esse grupo, assim como o de supervisores, percebe como necessária a diferenciação de visão do líder. Este é visto como alguém possuidor de atributos valorizados e específicos.

### **Principais conclusões:**

Na avaliação das entrevistas do grupo de potenciais, nota-se que a maior quantidade de discursos está em torno da liderança e dos resultados que ela pode obter para a companhia. Isso reforça a liderança como objeto de representação, pois, conforme Moscovici (1978), só é possível afirmar que um objeto pode ser objeto de representação social quando ele possui um significado para o grupo, e, neste caso, a liderança possui uma atuação ligada à obtenção de resultados.

Quanto aos resultados obtidos nas classes, nota-se que os temas que emergem são fruto de construções baseadas na prática e na experiência do grupo,

conforme Arruda (2002). Há uma releitura das definições científicas de liderança com base nas experiências individuais e grupais.

Observando-se os resultados obtidos em cada classe, verifica-se que:

Na classe um, os temas que surgem, tais como a definição de liderança, caminhos, vantagens e dificuldades, demonstram o processo de formação das representações sociais, pois, à medida que os conceitos de liderança construídos socialmente não satisfazem a necessidade de compreensão deste grupo, percebe-se, conforme Pereira de Sá (1998), dispersão de informação, focalização e pressão à inferência.

A dispersão da informação ocorre no momento em que as teorias de liderança e as explicações sobre elas não são suficientes para explicar a realidade do grupo; a focalização demonstra o interesse específico em alguns aspectos, e, na classe um, nota-se a focalização num líder assistencialista, mas ao mesmo tempo detentor de uma posição que o expõe a desafios e a maiores responsabilidades. A pressão à inferência é observada quando se busca características natas, episódios anteriores de liderança como explicações para uma trajetória neste sentido.

A classe dois, ao apresentar formas de ascensão e identidade profissional, apresenta conteúdos representacionais, ao tratar do mérito particular do sujeito que chega à posição de liderança, bem como seu diferencial para assumir riscos, que, nos discursos, aparece como inerente à liderança. O papel da família também se destaca como um referencial de valores para o desenvolvimento profissional. Verificam-se, nesses temas, os processos de objetivação e ancoragem; a objetivação dá o sentido do concreto, familiariza o grupo com o objeto liderança, à medida que traduz as formas de ascensão profissional, apresentando como natural o mérito, que é conseqüência de características diferenciadas; já o processo de

ancoragem dá-se quando se buscam explicações no repertório do grupo para a ascensão profissional, bem como o próprio papel familiar, nessa ascensão.

Seguindo o mesmo raciocínio, a classe três apresenta as expectativas construídas em torno da liderança e reforça as representações em torno das características necessárias a um líder, bem como o papel que ele deve exercer e a percepção de processos de mudanças e seu impacto para a liderança.

#### **5.1.4 Resultado da junção dos dois grupos**

Após a avaliação das duas classes separadamente, foi realizada uma última etapa de tratamento de dados, na qual se inseriram os dados dos dois grupos conjuntamente. A análise identificou novamente quatro classes, conforme Quadro 7.

Quadro 7: Classes do Alceste – Junção dos dois grupos

CLASSE 1	RELACIONAMENTO
CLASSE 2	LIDERANÇA
CLASSE 3	RESULTADOS
CLASSE 4	TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

A classe 1 é responsável por 31,09% das UCEs; a classe 2, por 25,45%;, a classe 3, por 29,42%; e, a classe 4, por 14,04%.

No Quadro 8, é possível verificar as classes e as palavras com maior frequência, conforme o software ALCESTE.

Quadro 8: Palavras para identificação das classes – Junção dos dois grupos

Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4
Relacionamento	Resultado	Liderança	Percurso profissional
Agrad+ Calm+ Comentar+ Convers+ Enxerg+ Escut+ Fal+ Feedback Honestidade Maneira+ Positivo+ Recebe+ Sinceridade Vou Eu	Ating+ Companhia Consig Corporação Cultura Equipe Fac+ Grupo+ Objetivos Papel Produtividade Resultado Vis+ Relac	Acompanhamento Acontec+ Aprend+ Características Conhec+ Corr+ Desenvolvid+ Desenvolv+ Gost Interpessoal Liderança Nasc+ Nat+ Oportunidade+ Organiz+ Postura+ Potencia+ Treina+	Ano+ Área+ Assessment Código+ Comec+ Consegui Curso+ Entre+ Estágio Faculdade Fiz+ Produção Sai+ Sorte Vaga+

### Classe 1: Relacionamento

A classe um apresenta conteúdos referentes ao estabelecimento de relacionamentos e divide-se em duas subclasses: Comunicação e Aceitação.

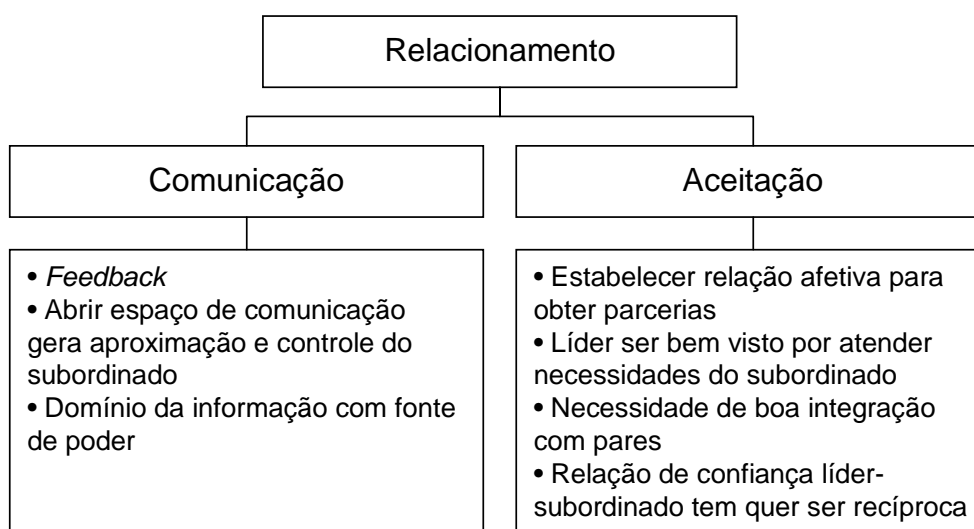


Figura 20: Classe 1 – Junção dos dois grupos

Analisando as classes obtidas pelo Alceste na junção dos dois grupos, verifica-se que os líderes encontram-se mais próximo da classe um e, portanto, os resultados assemelham-se aos obtidos na classe de relacionamento desse grupo.

Como citado acima, esta classe foi subdividida em duas, conforme se verifica a seguir:

1 – Comunicação: nesta subclasse observa-se que os discursos demonstram a necessidade de se manter um espaço de comunicação com o grupo e que esse espaço tem um significado peculiar: diminuir a distância de líder e liderado e fazer com que a liderança tenha, assim, maior controle sobre o grupo. Além desse aspecto, a comunicação aparece como uma ferramenta de poder, pois os discursos apontam para a necessidade da liderança em ter domínio de informação.

Sujeito 1: “A gente chega numa determinada posição que tem tipos de informações que são restritas dali para cima, mas normalmente eu tento trabalhar numa comunicação aberta.”

Sujeito 2: “[...] se eu não tiver capacidade de dar atenção para o funcionário naquele momento eu vou fechar essas portas e eu preciso muito disso [...]”

2 – Aceitação: A segunda subclasse refere-se à compreensão de que para se obter resultados é necessário manter bons relacionamentos, porém, por vezes, isso tem uma conotação afetiva, quase familiar. Além do relacionamento com o subordinado, aborda-se a importância de manter bom relacionamento com pares, a fim de facilitar o trabalho.

Verifica-se, nesta subclasse, novamente o discurso de que para ser aceito como líder é importante atender às necessidades do grupo. Outro aspecto presente nos discursos é a necessidade de reciprocidade do subordinado, isto é, atender a liderança com a mesma prontidão.

Sujeito1: “Eu me dou bem com os meus pares, não tenho problemas, tento ajudar, se precisar de mão-de-obra, e eles me ajudam também.”

Sujeito 2: “Eu ajudo quando precisa, estou sempre de bom humor, mas na hora que a pessoa pisar na bola, eu vou para cima, realmente cobro, questiono porque ele deixou passar defeitos”.

Sujeito 3: “As respostas que tenho deles são as comparações que fazem de mim com líderes anteriores, dizem ‘nossa você faz isso para a gente e outro não fazia.’”

### Conclusão classe 1 – Junção dos dois grupos

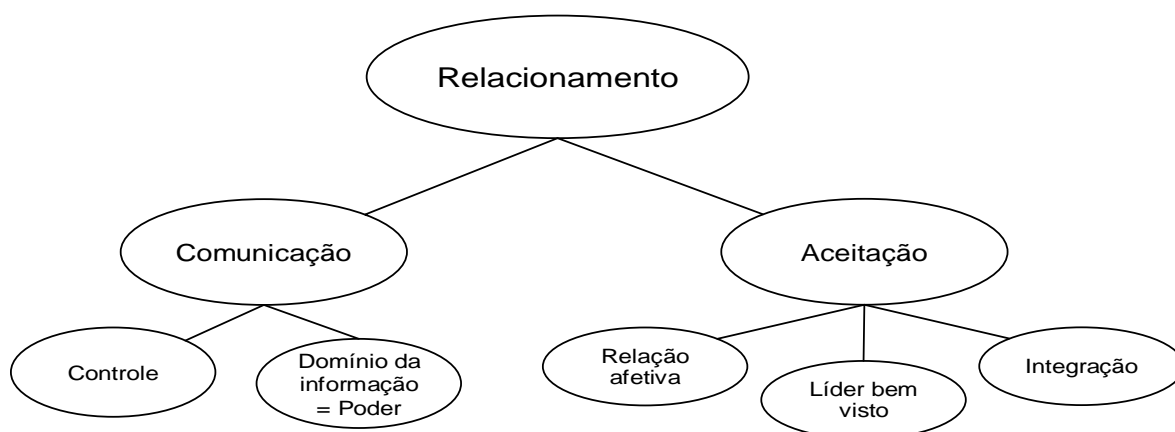


Figura 21: Conclusão classe 1 – Junção dos dois grupos

Reforça-se, nesta classe, a presença de representação social a respeito da liderança. É a partir da busca de definição para atuação da liderança que este grupo ancora-se sociologicamente em referenciais históricos e culturais, conforme Durandegui e Souza Filho (2004), para elaborar definições para relacionamento, comunicação e aceitação que lhe façam algum sentido.

### Classe 2: Liderança

A classe dois refere-se à liderança e está subdividida em: caminhos, vantagens e desvantagens da posição de líder.



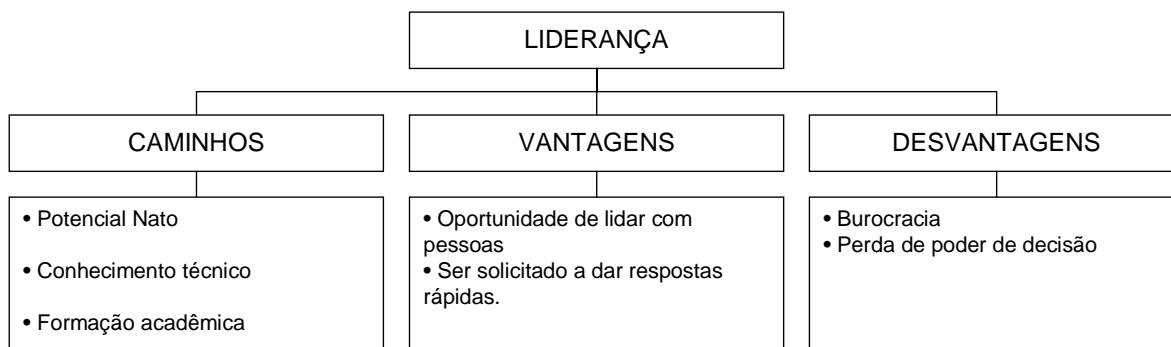


Figura: 22 Classe 2 – Junção dos dois grupos

Os potenciais à liderança estão mais próximos da classe dois, proveniente da junção dos dois grupos. Na leitura do material para divisão em subclasses, verifica-se que os potenciais estão mais presentes nas subclasses caminhos e vantagens, enquanto os líderes estão mais evidentes na subclasse desvantagens.

1 – Caminhos: quanto aos caminhos, reforça-se o que foi exposto anteriormente nos dois grupos: o principal responsável por alguém chegar a uma liderança é possuir traços natos que justifique sua liderança, chamado pelos grupos de potencial nato.

Além do potencial nato, verifica-se, nesta subclasse, a preocupação de que o líder tenha conhecimento técnico da área, para que exerça melhor a função. A justificativa para conhecimento técnico remete ao discurso dos potenciais, nos quais se percebe a necessidade de conhecimento técnico como uma segurança para o exercício da função.

A formação acadêmica volta a ser identificada como importante nos discursos, pois é uma fala que reconhece uma exigência formal da empresa. Além do potencial nato, mostra-se importante estar preparado para o surgimento de uma oportunidade.

Sujeito 1: “[...] acho que tem pessoas que nascem líder [...]”

Sujeito2: “Uma pessoa que tem o mínimo de conhecimento técnico [...]”

Sujeito 3: “[...] eu estudei, fiz a faculdade [...] não estudei para ser líder, mas acabou acontecendo, surgiu a oportunidade e eu estava preparado, porque eu tinha estudado e é um pré-requisito da empresa [...]”

2 – Vantagens: as vantagens apresentadas nesta classe referem-se à possibilidade de lidar com pessoas e aos desafios que atuar como líder proporciona, no sentido de apresentar maior capacidade de resposta na solução de problemas.

A oportunidade de lidar com pessoas aparece como uma caracterização da posição de liderança, ou seja, é esta função dentro da organização que exige maior habilidade interpessoal. Além disso, há discursos que compreendem a mudança de exigência em relação à liderança, no sentido de estabelecer melhor relacionamento com a equipe.

Em relação a dar respostas rápidas; os discursos trazem um conteúdo (como visto na análise realizada separadamente, dos grupos) que se refere à exigência de agilidade e possibilidade de ser desafiado que a função oferece.

Sujeito 1: “Sem criar problemas, principalmente entre pessoas, esse lado de lidar com pessoas, a empresa esta dando bastante valor [...]”

Sujeito 2: “Eu sou um tipo de pessoa assim, tem um objetivo para cumprir, vamos fazer aquele negócio acontecer [...]”

3 – Desvantagens: esta subclasse apresenta discursos referentes à perda de poder e ao excesso de burocracia provenientes da função de liderança. É representada, quase que em sua totalidade, por líderes.

A burocracia é pontuada como uma das dificuldades encontradas na atuação, e é atribuída atribuem principalmente pelos que consideram o excesso de procedimentos e documentação a que o processo produtivo deve se reportar.

A perda de poder é identificada como fonte de desvantagem, como visto na análise de cada grupo, e aparece em maior evidência, no grupo dos líderes. Perder

poder é traduzida como a diminuição do espaço de tomada de decisão e a desvalorização da posição de liderança, em consequência disso.

Sujeito 1: “Acho que o menos interessante é a parte burocrática mesmo, a nossa burocracia é grande.”

Sujeito 2: “Eu acho que se for comparar a trajetória da função, eu não sei como é que vai ser daqui a algum tempo, porque a gente vê muitas coisas que a gente tinha autonomia para fazer e de repente não tem mais e isso em alguns momentos prejudica um pouco [...]”.

## Conclusão da classe 2

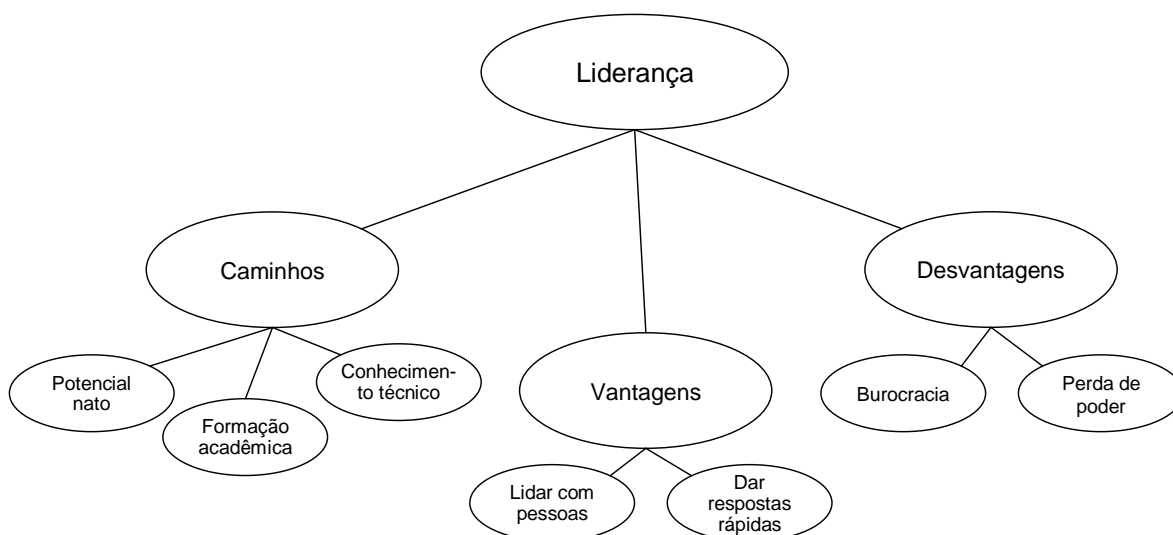


Figura 23: Conclusão classe 2: junção dos dois grupos

Os resultados apresentados nesta classe deixam evidentes alguns aspectos, no que se refere à representação social da liderança pelos dois grupos estudados.

A presença do potencial nato demonstra, mais uma vez, que os grupos estudados ancoram-se na teoria de traços de personalidade, e a crença num líder nato pode influenciar nas práticas, em relação à identificação de novos líderes.

O conhecimento técnico traz um processo de representação para o grupo de potenciais, pois há necessidade de uma referência que assegure sucesso na atuação.

A formação acadêmica não é passível de representação, pois continua a se configurar nos discursos como uma exigência da organização.

Tratando-se das vantagens, verifica-se uma mescla entre exigências da organização e construções sociais acerca dessas exigências. À medida que os grupos são cobrados de um novo perfil que seja adequado ao mercado e possa conduzir o grupo para o cumprimento dessas exigências, passam a criar conceitos para compreender quem é o líder que precisa influenciar pessoas, e não direcioná-las de forma autoritária. Nesse momento, constroem, com as ferramentas que possuem, conforme Jodelet (2002), o perfil de um líder que precisa estabelecer bom relacionamento com os subordinados.

Quanto aos desafios, no discurso apresentado pelos potenciais, eles retomam a questão de uma posição diferenciada que necessita de alguém com características que supere os demais membros do grupo. Retorna-se a um líder diferenciado que possui características especiais.

As desvantagens demonstram como o grupo, principalmente o dos líderes, vê as implicações administrativas que a função traz, chamando-as de burocráticas. Isso dá indícios de como este grupo configura a atuação da liderança, uma atuação mais prática, que enfatiza a execução dos processos de produção. Essa percepção configura-se uma representação, pois, sem ter a compreensão total da necessidade de documentação, reuniões e tudo que envolve a atuação da liderança, focalizam o aspecto que mais desagradam, a que chamam de burocracia e, assim, demonstram a concepção que possuem da atuação do líder.

Quanto à perda de poder, verifica-se que, apesar de possuírem um poder formal, que lhes é atribuído no momento da ascensão à posição de liderança, conforme Weber (1946), os discursos apontam para uma necessidade de liderança tradicional, a liderança que, segundo o autor, tem um caráter patriarcal, de respeito a quem ocupa a posição de liderança e baseada em tradições.

### Classe 3: Resultados

A classe 3 traz os discursos relativos à necessidade de obtenção de resultados, dividindo-se em papel do líder nos resultados e papel do liderado. Conforme figura 24:

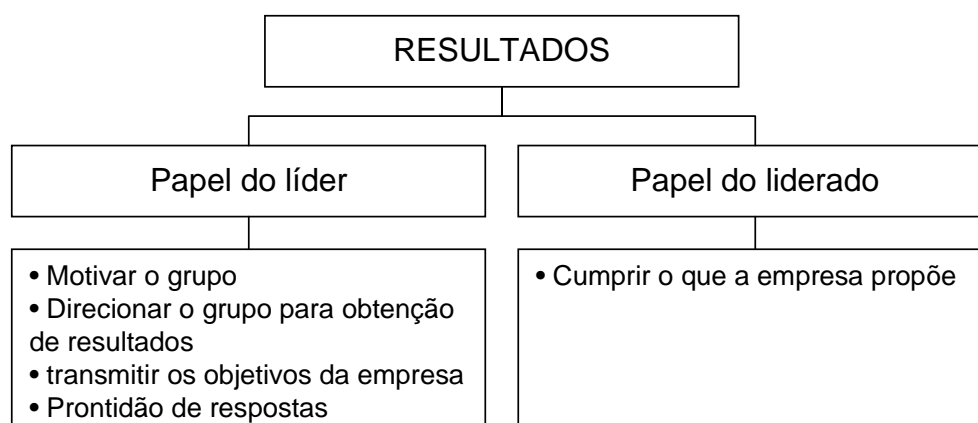


Figura 24: Classe 3 – Junção dos dois grupos

Esta classe está presente na análise dos dois grupos, e na junção de ambos têm-se líderes e potenciais na mesma proporção. As duas subclasses contidas nesta classe são: Papel do líder e Papel do liderado na obtenção de resultados.

1 – Papel do líder: a atuação do líder tem como objetivo principal trazer resultados para a empresa e, para isso, ele funciona como intermediário, levando os subordinados a compreenderem os objetivos da Organização. Além disso, ele deve

buscar formas para que o grupo atinja estes objetivos. Nesta subclasse, a análise aponta para um líder com prontidão de resposta para obtenção de resultados, o que se mostra como mais uma característica individual.

Sujeito 1: “Eu acredito que a empresa espera que o líder seja motivador de seu grupo, motive os times a estarem alcançando os resultados [...]”

Sujeito2: “A principal coisa que esperam de mim é atingir resultados.”

2 - O liderado aparece com um papel de cumpridor de tarefas, atrelado à subordinação. Os discursos descrevem um subordinado que não ofereça problemas e que possa atingir os resultados esperados da forma que a empresa determina.

Sujeito 1: “A empresa espera funcionários motivados, que atinjam seus objetivos [...]”

### Conclusão da classe 3

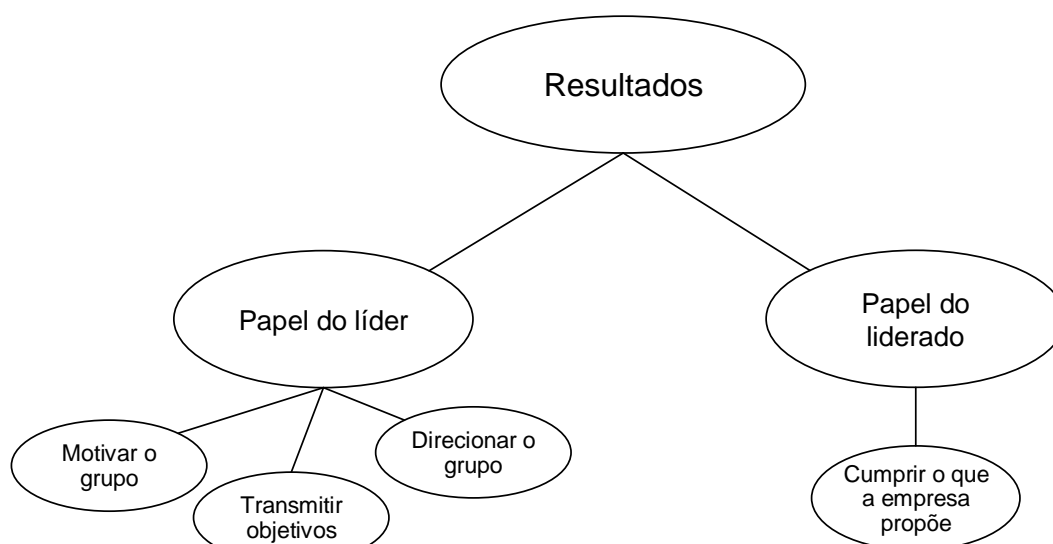


Figura 25: Conclusão classe 3 – Junção dos dois grupos

A classe três apresenta uma realidade da empresa no que se refere às exigências quanto a obtenção dos resultados, proeminente em todas as análises. A necessidade do resultado, vista anteriormente, não é objeto de representação, mas

o líder e sua forma de atuar na busca dos objetivos da organização mostram-se como objeto de representação. Em torno de uma problemática apresentada pela empresa, o grupo cria definições, constrói conceitos e viabiliza formas de atingir esses resultados, conforme Moscovici (1978).

O papel do liderado, apesar das exigências e mudanças organizacionais, ainda se refere ao subordinado cumpridor que precisa atender adequadamente às normas e regras da empresa.

#### **Classe 4: Trajetória Profissional**

A classe quatro apresenta dados referentes à trajetória profissional e está dividida em processo de ascensão e identidade profissional.

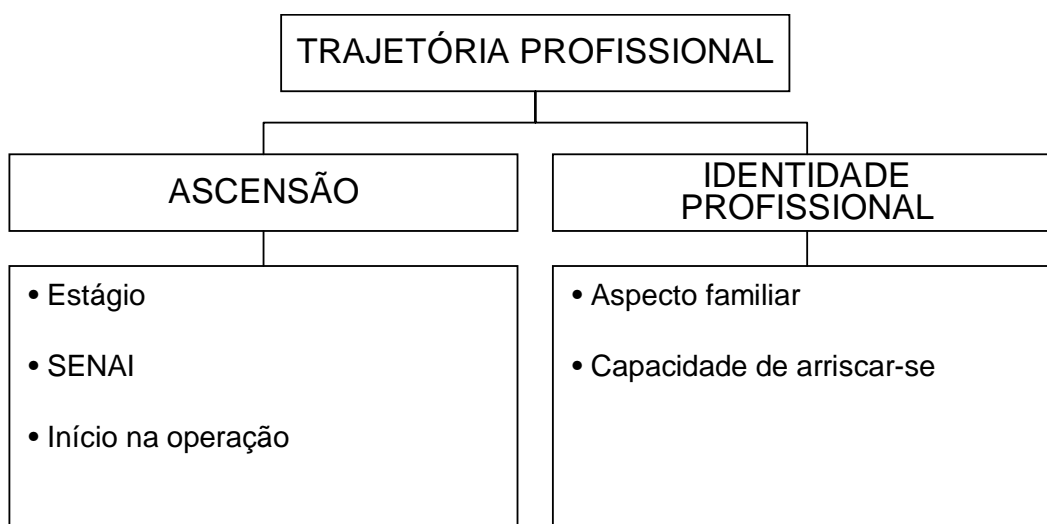


Figura 26 – Classe 4 – Junção dos dois grupos

Os discursos desta classe representam tanto o grupo dos líderes, quanto o de potenciais, pois, na divisão das subclasses, percebe-se que, ao falar-se da

ascensão profissional, os discursos de ambos estão presentes; Quanto à Identidade profissional, percebe-se maior presença dos potenciais à liderança.

1 – Ascensão: esta subclasse discute o processo de ascensão profissional desses grupos na empresa e sua forma de admissão. Percebe-se que, em ambos os grupos, a entrada aconteceu da mesma forma, isto é, por meio de estágio, nível superior ou técnico, SENAI ou como operador de produção. Os dois grupos visualizam essa trajetória como a que deve ser seguida por um futuro líder.

Sujeito 1: “Entre trabalhando na produção [...]”

Sujeito 2: “Terminei o estágio, não tinha vaga, saí da empresa, surgiu a vaga, voltei, passei a engenheiro, depois fui convidado para a supervisão [...]”

2 – Identidade profissional: esta subclasse é formada basicamente pelos discursos dos potenciais a líder, que relatam a importância do aspecto familiar em sua trajetória. Esse resultado foi apresentado em outra classe, na análise desse grupo. Enfatiza-se a capacidade de assumir riscos, característica atrelada à busca do novo, peculiar aos potenciais devido ao processo de desenvolvimento para liderança ao qual estão submetidos.

Sujeito 1: “Um período morei em São José trabalhando, depois voltei para casa dos meus pais, fiquei trabalhando por lá, depois voltei para cá e entrei aqui como estagiário e voltei a morar nesta cidade [...]”



### Conclusão da classe 4

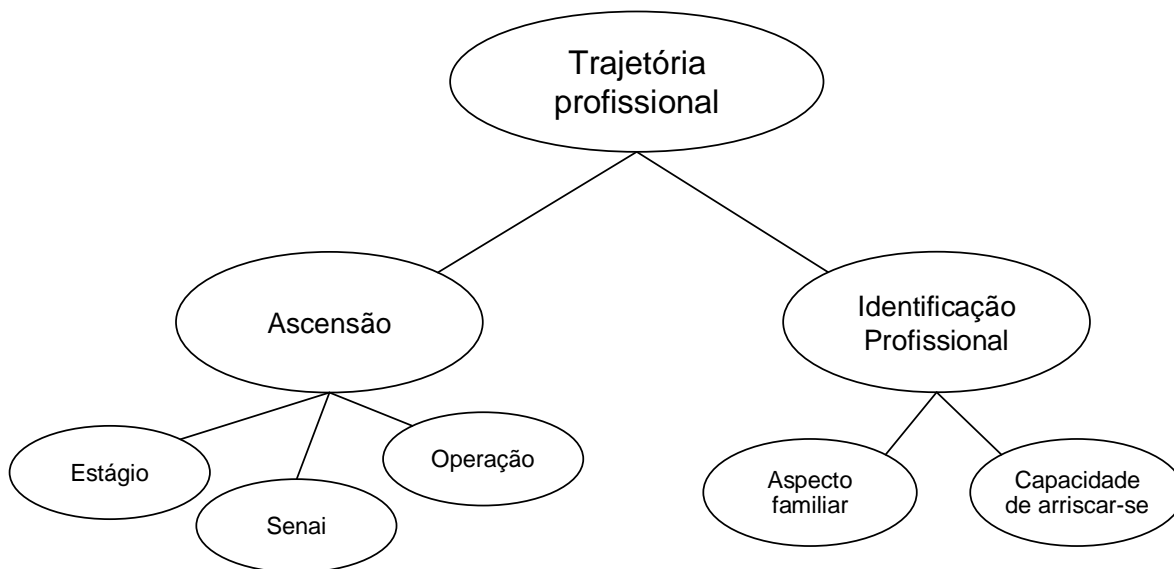


Figura 27: Conclusão da classe 4: Junção dos dois grupos

Mediante os resultados apresentados nesta classe, verifica-se que a forma de admissão na empresa não é objeto de representação e que faz parte dos procedimentos da organização. Já a Identidade profissional mostra-se como objeto de representação, pois se refere aos aspectos nos quais, principalmente o grupo de potenciais, procura se ancorar para explicar a própria trajetória profissional e refletir sobre quais fatores foram importantes para isso.

### Principais conclusões

Observando os resultados provenientes dos dois grupos, verifica-se que:

A classe um sofre influência das mudanças de parâmetros na empresa sobre a atuação do líder. Percebe-se que os grupos buscam referenciais para compreender temas como estabelecer parcerias e comunicação. Há processo de

representação devido à falta de domínio do que significa relacionar-se adequadamente com o grupo e estabelecer boa comunicação; focaliza-se, então, em alguns aspectos já conhecidos pelo grupo e, finalmente, ocorre uma pressão à inferência para criar definições que atendam à demanda de compreensão desse grupo. Para finalizar, é importante ressaltar que, nesta classe, aproximam-se os discursos dos líderes, que oferecem significados referentes a poder e dominação.

A classe dois demonstra que os discursos de potenciais estão mais próximos dos caminhos e das vantagens, o que se justifica pela expectativa em atuar como líder; já os discursos dos líderes se aproximam mais da subclasse de desvantagens, o que pode ser explicado pelo fato de terem superado a etapa de expectativa para uma função nova e vivenciarem um momento de lidar com as dificuldades.

A classe três retrata a preocupação por resultados, com discursos de líderes e de potenciais na mesma proporção, o que se justifica pelo foco em resultados que a empresa possui. Quanto aos resultados, não são objeto de representação, devido ao exposto, porém a forma de obtê-los e o líder que o fará são objetos de representação.

A classe quatro trata da trajetória profissional, com enfoque na ascensão profissional e na identidade profissional. A primeira subclasse contém discursos dos dois grupos, enquanto a identidade profissional tem maior proximidade com os potenciais à liderança, pois estes se encontram numa fase diferenciada de formação profissional.

### **5.1.5 Análise qualitativa e problema de pesquisa**

Vala (2000) pontua que a representação social trata da relação sujeito-objeto a partir de um processo de construção mental e simbolização. E foi com base em tal

conceito que se procurou, por meio da análise qualitativa, compreender se havia uma relação líder, liderados e liderança que pudesse ser compreendida por meio da teoria da representação social.

Retomando as questões que nortearam esta pesquisa, é possível dizer que liderança é objeto de representação para os grupos estudados. Tal afirmação justifica-se porque se constatou que há construção de um conceito de liderança que se torna fio condutor de conceitos que dizem respeito à formação de um líder: o papel que possui no grupo, os méritos e deméritos da função e a forma como a estruturação de todos esses conceitos impacta na identidade profissional dos sujeitos estudados.

A análise qualitativa demonstra que os grupos possuem conceitos muito semelhantes, quanto à caracterização do líder, mas diferem quanto às expectativas em torno da trajetória profissional e do direcionamento que se espera do líder. Para os líderes, delinea-se a necessidade de uma liderança mais autocrática, enquanto para os potenciais a liderança parece ter uma função mais mediadora.

O próximo capítulo apresenta os resultados e a discussão acerca dos dados quantitativos.

## **5.2 Análise quantitativa**

Na etapa quantitativa da pesquisa, foi utilizado um questionário, elaborado a partir dos resultados obtidos em entrevista, composto por cinquenta e sete questões dispostas em oito escalas: caracterização inicial do líder; formação; dificuldades da liderança; vantagens da liderança; caminhos para liderança; visão do outro, auto-avaliação como líder e dados pessoais.

Inicialmente, avaliou-se a coerência interna do instrumento, por meio do cálculo do alfa de Cronbach, obtendo-se os resultados que estão apresentados na Tabela 1:

Tabela1: Coerência interna do instrumento

<b>A-Cronbach</b>	
Caracterização inicial	não aplicável
Formação de um líder	0,42
Dificuldades da liderança	0,68
Vantagens da liderança	0,76
Caminhos da liderança	0,67
Visão do outro	não aplicável
Você como líder	não aplicável
Dados pessoais	não aplicável

Para algumas escalas, o alfa não é aplicado, e os resultados de maior coerência são os que apresentam alfa próximo a um, demonstrando resultados positivos, com exceção dos referentes à formação do líder.

A etapa seguinte foi a realização de uma análise fatorial, baseada na ACP (análise de componentes principais), considerando-se rotação varimax. O objetivo da análise fatorial é identificar a correlação entre sujeitos e respostas obtidas. Foi realizado o cálculo de fatores para cada escala citada anteriormente. É por meio desses fatores que se procurou caracterizar as representações em torno da liderança. As avaliações buscam confirmação e refinamento dos resultados já obtidos na análise quantitativa. As comparações foram realizadas entre grupo de líderes e potenciais líderes, sem considerar um terceiro grupo, que surgiria da

divisão entre pessoas promovidas antes do processo de identificação de potencial e promovidas após o processo.

### 5.2.1 Análise fatorial das escalas

Para a escala formação do líder, verificam-se os seguintes resultados, conforme Tabelas 2 e 3:

Tabela 2: Variância de fatores

	<b>Valor Próprio (eigenvalue)</b>	<b>% variância explicada</b>	<b>% variância acumulada</b>
Fator 1	1,54	30,8	30,8
Fator 2	1,35	26,9	57,7
Fator 3	0,84	16,9	74,6
Fator 4	0,68	13,6	88,2
Fator 5	0,59	11,8	100

Na tabela 2, verifica-se, que os fatores 1 e 2 demonstram maior relevância, devido ao fato de apresentarem valores próprios próximos a um 1.

A tabela 3 apresenta a distribuição das cargas fatoriais, para os aspectos citados pelos sujeitos como importantes para a formação da liderança.

Tabela 3: Carga fatorial – formação de líderes

<b>Variáveis</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Fator 4</b>	<b>Fator 5</b>
HABIL	<b>0,99</b>	-0,052	0,055	0,14	0,037
ACAD	0,14	-0,030	0,13	<b>0,98</b>	0,034
TREINO	0,055	0,007	<b>0,99</b>	0,13	0,087
TRACOS	-0,053	<b>0,98</b>	0,006	-0,030	0,18
MODEL	0,039	0,18	0,089	0,034	<b>0,98</b>

Na tabela das cargas fatoriais, verifica-se que a análise dos componentes principais não reduz a dimensionalidade das questões, sugerindo que elas são independentes entre si. Isso significa que cada questão representa um fator.

As questões que compõem esta escala tratam do que se atribui como aspecto formador de uma liderança, e as duas características que se mostram mais importantes para os sujeitos de pesquisa são habilidades adquiridas no dia-a-dia e traços natos, conforme Tabela 3.

É interessante observar que os resultados obtidos nesta análise denotam que o grupo identifica traços natos como formador da liderança, mesmo diante do conceito de desenvolvimento que a empresa, local da pesquisa, propõe. Isso mostra que, independentemente do conceito disponibilizado, o grupo em questão possui definições baseadas em suas crenças e valores.

A segunda escala avaliada é a que trata das dificuldades enfrentadas pela liderança, e os resultados obtidos estão dispostos nas tabelas 4 e 5.

Tabela 4: variância de fator – dificuldades enfrentadas pela liderança

	<b>Valor Próprio (eigenvalue)</b>	<b>% variância explicada</b>	<b>% variância acumulada</b>
Fator 1	2,83	21,7	21,7
Fator 2	1,64	12,6	34,3
Fator 3	1,47	11,3	45,6
Fator 4	1,12	8,6	54,2
Fator 5	1,02	7,9	62,1
Fator 6	0,84	6,5	68,6

Tomando como base que os valores acima de um contribuem para a redução dos componentes principais, o fator seis foi descartado, por apresentar-se abaixo desse valor.

Tabela 5: carga fatorial – dificuldades da liderança

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
PESSOAS	0,13	-0,017	-0,10	-0,010	<b>0,91</b>	-0,006
MAO_OBRA	0,079	-0,003	-0,10	<b>0,87</b>	-0,059	0,055
BUROC	-0,025	0,097	0,15	0,11	-0,013	-0,015
INFORM	0,15	0,17	<b>0,88</b>	-0,10	-0,087	0,074
ACUMUL	-0,30	-0,017	0,39	0,43	0,49	0,29
QUALIF	0,079	0,069	0,10	0,11	0,007	<b>0,89</b>
MATURID	0,38	0,47	-0,12	-0,0003	0,25	0,45
ESTRAT	0,092	<b>0,78</b>	0,19	-0,060	0,10	0,020
DECIS	0,017	<b>0,74</b>	0,003	0,14	-0,17	0,053
REMUN	-0,003	0,23	0,004	0,095	0,10	0,17
INTER	<b>0,78</b>	-0,097	0,035	0,044	0,013	0,39
COBRAN	0,26	0,18	-0,009	<b>0,57</b>	0,25	0,12
FEEDB	<b>0,80</b>	0,26	0,13	0,13	0,10	-0,16

Consideraram-se cargas fatoriais acima de 0,50, para compor os fatores. Os cinco primeiros respondem por 62% da variância de respostas, e serão analisados.

O fator 1 pode ser denominado como Dificuldade de lidar com pessoas, pois possui dois componentes considerados relevantes pelos sujeitos pesquisados: o primeiro diz respeito a fornecer *feedback* para o empregado, e o segundo aponta para a dificuldade que possuem para lidar com pessoas consideradas desinteressadas. Esses aspectos levam a uma reflexão, considerando-se a análise qualitativa. Relata-se a importância da comunicação inicialmente, porém esta é definida de forma unilateral, como uma ferramenta de poder, e isso acaba se refletindo no resultado da etapa quantitativa: se a comunicação é importante, por que há dificuldade em oferecer *feedback* para o empregado? Nota-se que há

conceitos que circulam como o de comunicação, porém com definições próprias do grupo, tanto que *feedback* parece desvinculado de comunicação.

A questão de lidar com pessoas desinteressadas refere-se, na etapa qualitativa, a pessoas com baixo desempenho, e isso se configura como uma responsabilidade exclusiva do empregado, tornando-se menos relevante o papel do líder, neste sentido. Esse resultado encontra respaldo na classe 3 dos líderes, na análise de conteúdo.

O fator 2 foi caracterizado por Perda de poder, pois apresenta duas variáveis avaliadas pelos sujeitos como dificuldades para atuação na liderança: desconhecer a estratégia da empresa e baixo poder de decisão. Esse resultado pode ser compreendido comparando-se a análise qualitativa; na classe 3, dos líderes, há uma referência à perda de poder de decisão, que é descrita como a limitação na tomada de decisão, incluindo decisões referentes a punições para pessoas.

O fator 3 é caracterizado por uma única variável e nomeado por esta como Acesso à informação. Este fator parece apresentar uma relação com o fator anterior, pois denota a necessidade de acesso à informação que a liderança espera obter. Na análise qualitativa, apesar do aspecto do acesso a informação ser caracterizado como vantagem para o grupo de líderes, há menção de que existem algumas limitações, neste sentido. No grupo de potenciais, ela surge como uma expectativa em relação à função, porém com o mesmo sentido: espera-se que a posição amplie o acesso, o que traz o significado de domínio dos liderados. As representações, neste tópico, giram em torno do poder que a posição oferece, ao mesmo tempo em que se mostra como dificuldade, pelo fato de perceber-se sua perda, ao longo do tempo, no caso dos líderes.



No fator 4, denominado Resultados, aparecem dois fatores relevantes para a análise: a cobrança por resultados e a falta de mão-de-obra. Tanto no grupo dos líderes, como no grupo dos potenciais, surgem discursos relacionados a resultados, configurando-se em classes. Assim como observado na análise qualitativa, a cobrança por resultado não se configura como representação; porém, quando a liderança fala em dificuldade com mão-de-obra, é possível supor que isso esteja atrelado aos fatores 2 e 3, pois, na medida em que a liderança se percebe sem autonomia e sem acesso à informação, pode encontrar dificuldade em administrar as pessoas. Há percepção de que o exercício da liderança precisa de ferramentas mais autocráticas.

O fator 5 é representado por única variável, que consiste em lidar com pessoas diferentes e, portanto, será nomeado: Dificuldade em lidar com a diversidade. A questão que representa este fator trata da dificuldade que a liderança encontra em lidar com a diversidade do grupo, ou seja, os líderes observam como obstáculo ter pessoas com diferentes posicionamentos. Isso parece relacionado à necessidade de controle do grupo, pois, quanto maior a diversidade, maior será a dificuldade.

A seguir será avaliada a escala que se refere às vantagens percebidas na posição de liderança, conforme Tabelas 6 e 7.

Tabela 6: Variância de fator: vantagens da liderança

	<b>Valor Próprio (eigenvalue)</b>	<b>% variância explicada</b>	<b>% variância acumulada</b>
Fator 1	3,36	30,3	30,3
Fator 2	1,72	15,6	45,9
Fator 3	1,13	10,3	56,2
Fator 4	0,90	8,2	64,4
Fator 5	0,87	7,9	72,3
Fator 6	0,78	7,1	79,4

No que se refere às vantagens, verifica-se que os fatores 4, 5 e 6 apresentam valor próprio inferior a 1. Assim, não contribuem para a ACP e, portanto, não serão considerados. Os fatores 1, 2 e 3 correspondem a 56,2% da variância das respostas.

Tabela 7: Carga fatorial: vantagens da liderança

<b>Variáveis</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>
RESPEITO	0,10	-0,003	-0,30
RECONH	<b>0,63</b>	-0,032	0,19
SALARIO	<b>0,89</b>	0,016	-0,072
NEGOC	0,13	0,11	0,17
DESAFIO	-0,001	0,050	<b>0,92</b>
DESENV	0,043	0,29	0,18
INFLUE	0,008	<b>0,76</b>	-0,10
TRAB	-0,005	<b>0,86</b>	0,15
EVIDEN	0,097	0,21	0,071
CONFIA	0,047	0,24	0,16
TRATAM	0,24	-0,048	0,074

Dentre os fatores que serão discutidos (1, 2 e 3), consideraram-se cargas fatoriais acima de 0,50, para sua composição.

O fator 1 é caracterizado por duas variáveis: ser reconhecido pelo desempenho apresentado e possuir um salário diferenciado. Por essas variáveis, este fator será denominado Reconhecimento. Para compreensão deste fator, é importante observar os resultados qualitativos; percebe-se que o fator 1 mostra-se mais próximo dos discursos dos líderes, pois este grupo ainda observa salário como diferencial para a função. Além disso, a posição de liderança mostra-se como um reconhecimento de esforços pessoais, o que encontra referência na classe 3 proveniente da análise de conteúdo. Em termos de representação, reforça-se aqui o que foi observado anteriormente: salário é importante para quem já está na função, o que difere dos potenciais que ainda não assumiram a posição de líder.

O aspecto reconhecimento de esforços parece refletir o conceito desenvolvido pelo grupo de líderes, de que é necessário ter desempenho além do esperado para ser identificado como potencial para liderança.

O segundo fator traz como variáveis relevantes a oportunidade de influenciar pessoas e a possibilidade de trabalhar com elas, portanto será denominada como Pessoas. O exercício da influência encontra respaldo na análise qualitativa, e, tanto no grupo de líderes, como no de potenciais à liderança, mostra-se como uma necessidade para obter resultados. Tratando-se da oportunidade de trabalhar com pessoas, parece apenas traduzir o que o discurso científico traz em relação à liderança.

O fator 3 é caracterizado por uma única variável, Desafios, e por isso será nomeado desta forma. A possibilidade de vivenciar novos desafios encontra-se mais próxima do grupo de potenciais, quando se fala em vantagens. Constitui-se uma

representação social neste grupo, e diferencia no grupo de líderes, pois, como este já se encontra na função, não a vê como desafio.

Neste tópico, as variáveis que se mostraram mais importantes para os sujeitos analisados encontram referência e significado, em termos de representação, na análise qualitativa, porém há questões que não tiveram a mesma relevância, por exemplo, maior facilidade em estabelecer negociações devido à posição; em contrapartida, percebe-se que o diferencial é reconhecido pela possibilidade de exercer influência no grupo.

A próxima escala avaliada é a que se refere aos Caminhos que levam alguém a uma posição de liderança, conforme resultados apresentados nas tabelas 8 e 9. Na tabela 8, percebe-se que os fatores 5 e 6 apresentam valor próprio abaixo de 1, não contribuindo para a ACP. Num primeiro momento, desconsideraram-se ambos, para análise; porém, ao realizar a avaliação das cargas fatoriais, verifica-se, conforme tabela 9, que o fator cinco é composto por duas variáveis distintas e, portanto, será avaliado. Incluindo-se o fator 5, a variância de respostas corresponde a 62%.

Tabela 8: Variância de fator: caminhos para liderança

	<b>Valor Próprio (eigenvalue)</b>	<b>% variância explicada</b>	<b>% variância acumulada</b>
Fator 1	2,56	26,0	26,0
Fator 2	1,15	11,5	37,5
Fator 3	1,12	11,2	48,7
Fator 4	1,10	11,0	59,7
Fator 5	0,94	9,4	69,1
Fator 6	0,78	7,8	76,9

Tabela 9 Carga fatorial: Caminhos da liderança

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
DEPEND	0,041131	0,043	-0,040	0,12	0,043
NASCIM	0,13	<b>0,96</b>	0,078	0,030	0,002
OPORTUN	0,003	0,080	<b>0,98</b>	0,093	0,095
INTERES	<b>0,88</b>	0,18	0,012	0,10	0,12
COMPROME	0,14	0,011	0,060	0,11	0,11
PESSOAS1	0,10	-0,020	0,19	<b>0,71</b>	0,35
INFLUE_2	0,022	0,052	-0,021	<b>0,90</b>	-0,012
FORM_ACA	0,093	-0,027	0,046	0,084	0,091
SOLUC	-0,47	0,32	0,036	0,022	<b>0,52</b>
RELAC	0,12	-0,032	0,090	0,19	<b>0,91</b>

No que diz respeito aos caminhos que levam à liderança, o primeiro fator é caracterizado por uma única variável, o interesse surgido a partir do convívio com líderes, e, devido a esse fato, será nomeado como Liderança por convívio. Esse resultado reflete as classes provenientes da análise qualitativa que apresentam um conteúdo no qual uma liderança, detentora de características importantes para o grupo, como iniciativa e bom relacionamento, é capaz de mostrar-se como exemplo a ser seguido. A liderança por convívio reflete algumas expectativas em torno do líder, por parte dos dois grupos, no que se refere às características que o líder deve possuir para ser reconhecido pelo grupo. Percebe-se a construção de representações em torno de quem é esse líder.

O fator 2 apresenta uma variável que se refere à existência de traços natos para a liderança, sendo nomeada como Traços natos. O fator dois reflete, tanto a classe 3 dos líderes, como a classe 2 dos potenciais, pois ambas abordam

características necessárias ao líder, ressaltando-se o caráter nato. Esta é uma representação construída por estes sujeitos.

O fator 3 refere-se à variável que atribui a trajetória de liderança a oportunidades que surgiram, e será nomeada como Oportunidades. Este fator aproxima-se mais dos resultados obtidos no grupo dos líderes, na análise qualitativa, pois estes evidenciam um discurso no qual atribuem seu desenvolvimento às oportunidades surgidas, decorrentes de um diferencial que possuem, remetendo-se a idéias de que líderes possuem características especiais.

O fator 4 da escala caminhos apresenta duas variáveis: ser líder, em decorrência do interesse em trabalhar com pessoas, e percepção de possuir uma habilidade para influenciá-las. Neste caso específico, será nomeada como Habilidade para influenciar pessoas. No grupo de líderes, os discursos reforçam a idéia de que as oportunidades para assumir liderança surgiram por apresentarem um desempenho acima da média e por características diferenciais que possuem.

O fator 5 é caracterizado pelas variáveis: iniciativa em resolver problemas e liderança em decorrência de relacionamento interpessoal. Receberá a denominação de Características para liderança, pois, ao buscar-se referência na análise de conteúdo, verifica-se que, tanto o grupo de líderes, como o grupo de potenciais, define, como características necessárias ao líder, aspectos como iniciativa para resolver problemas e habilidade de relacionar-se adequadamente.

### **Conclusão da análise fatorial**

A análise fatorial demonstra que a liderança é um fato social importante para o grupo em questão e, por isso, verifica-se um movimento de compreensão desse

conceito para posterior aplicação na vida social do grupo. Moscovici (1978), ao estudar as representações em torno da psicanálise, justifica a necessidade de se compreender como grupos interpretam uma ciência e buscam formas de transformá-la numa prática corrente.

À medida que os grupos de líderes e potenciais realizam um movimento para compreensão do conceito de liderança, verificam-se construções de conceitos que instrumentalizam sua prática. Observando-se as escalas analisadas, nota-se que a escala de formação do líder apresenta como fatores relevantes, para tal, habilidades adquiridas no dia-a-dia e traços considerados natos. Nota-se que, mesmo com um conceito difundido pela empresa, no qual a formação consiste em uma série de fatores que são desenvolvidos, há a construção social de um referencial que convive com as definições oficiais.

As dificuldades para liderança concentram-se na perda de poder, que impacta diretamente na forma de administrar o grupo. Percebe-se que os fatores que compõem essa escala tratam da visão da liderança sobre a crença de uma diminuição de atuação, devido ao enfraquecimento de poder. O sucesso da liderança parece ser diretamente relacionado ao espaço de dominação que possui. Verifica-se uma construção social baseada num líder autocrático e mais diretivo, que asseguraria exercício apropriado da liderança.

As vantagens retratam uma necessidade de reconhecimento, caracterizada pela valorização do desempenho e por um salário compatível. Além disso, ser desafiado aparece como um aspecto da atuação da liderança. São concepções próprias dos grupos estudados, isto é, um significado atribuído por eles, para o tópico em questão. Surgem fragmentos do discurso científico, pois a liderança tem como vantagem a possibilidade de influenciar pessoas. Os grupos utilizam a

informação corrente, acrescentam conceitos criados na coletividade e produzem uma teoria que norteia a prática.

Os caminhos para liderança apresentam definições de como um indivíduo chega à posição de liderança. O conhecimento e a vivência do grupo estudado permitem que se construa a idéia de que isso se dá por fatores que se resumem a características natas e ou diferenciadas e oportunidades oferecidas para pessoas detentoras de tais características.

Para finalizar, nota-se que a estrutura que norteia as representações desses grupos define a liderança como detentora de características natas que se aperfeiçoam por meio da prática diária; com necessidades de poder e de reconhecimento como aspectos importantes para a atuação como líder.

A próxima etapa consiste em apresentar e discutir os dados obtidos nas análises unidimensionais. Essas análises foram realizadas para 3 questões: Características necessárias ao líder; O que é ser líder, O que a empresa espera do líder. As análises consideraram os dois grupos, líderes e potenciais, separadamente e em conjunto.

## **5.2.2 Análises Unidimensionais**

### **1 Questão 1 - características necessárias ao líder**

#### **1.1 Para todos os sujeitos (total de 132)**

A figura 28 apresenta resultados decorrentes do posicionamento dos dois grupos (líderes e potenciais) em relação às características necessárias ao líder. As respostas mais escolhidas referem-se a valores e ao comprometimento com o trabalho. Esses resultados encontram referência na classe 3, análise qualitativa, dos



dois grupos, e referem-se à caracterização da liderança. É importante observar que tais características são comuns a qualquer pessoa, e não especificamente ao líder; portanto, mostram-se como uma construção do grupo. Além disso, é possível observar que há uma expectativa em torno da liderança, no sentido de mostrar-se como exemplo para o grupo. Integridade e comprometimento parecem associados a desempenho, e as representações, aqui, dão espaço para construções em que se considera a perspectiva de liderança a partir do desempenho apresentado. Os termos utilizados são correntes na organização em questão, mas assumem significados para o grupo.

Observando-se as demais respostas apresentadas no gráfico, nota-se um discurso que gira em torno de um líder mais amistoso, que possa compreender e relacionar-se bem com o grupo.

a) Mais escolhidas (sem levar em conta a ordem)

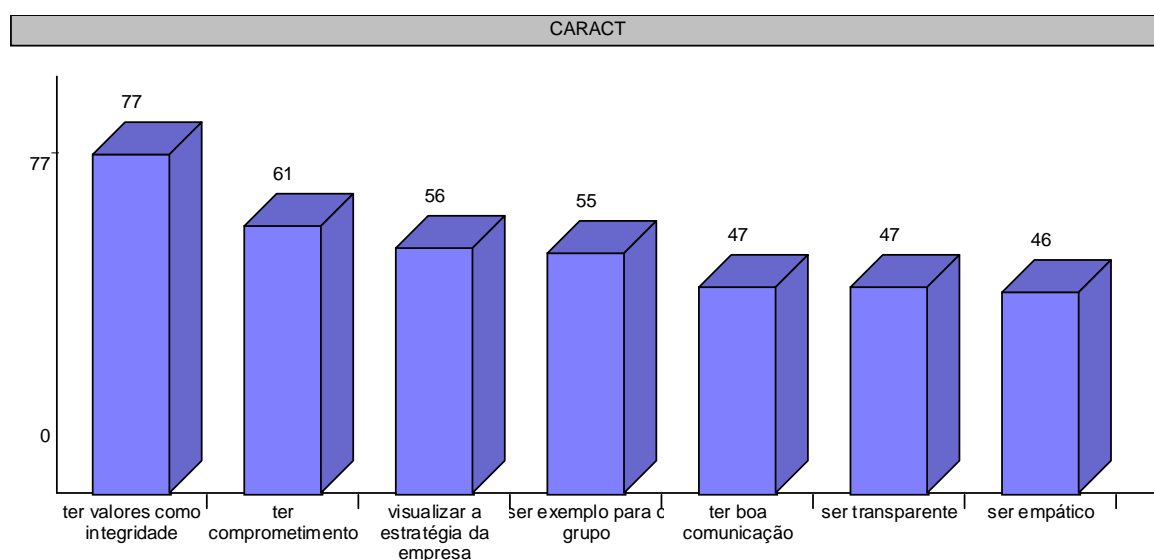


Figura 28: Características necessárias ao líder – Mais escolhidas: todos os sujeitos

Na figura 29, alternativas menos escolhidas, percebe-se que a formação acadêmica é considerada como característica de baixa importância. Esse resultado é interessante, considerando-se que, na empresa pesquisada, há uma exigência

mínima de formação para o exercício da liderança, além do fato de se enfatizar uma perspectiva de desenvolvimento com base em treinamentos, dentre outras ações.

Nota-se que os grupos incorporam o conceito difundido, mas definem o escopo desses conceitos que facilitam sua prática e o processo de comunicação.

b) Menos escolhidas (sem levar em conta a ordem)

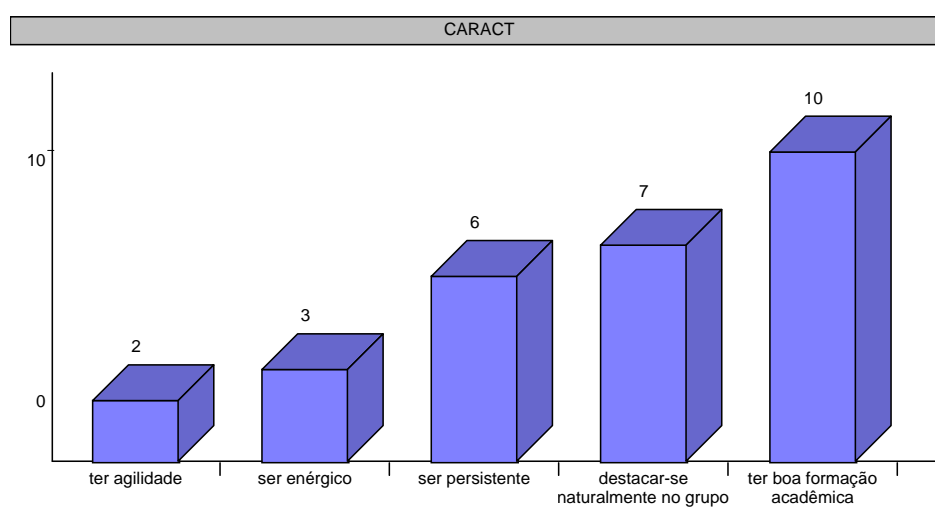


Figura 29: Características necessárias ao líder – Menos escolhidas: todos os sujeitos

No quadro 9, abaixo, apresentam-se as características mais escolhidas em primeiro lugar, visto que a questão da qual se originam tais resultados solicitava aos sujeitos de pesquisa que estabelecessem uma ordem de importância. Nota-se que os valores são os mais citados, provavelmente em decorrência do que foi exposto acima.

b) As características mais escolhidas em primeiro lugar

Quadro 9: características necessárias ao líder – mais citadas

<b>Característica</b>	<b>Citações</b>
Ter valores como integridade	32
Ser transparente	22
Ser exemplo para o grupo	16

## 1.2 Para os potenciais (total de 19)

A figura 30 corresponde ao posicionamento dos potenciais à liderança em relação às características desejadas para um líder. Descrevem, como necessárias: comunicação, empatia e integridade. A integridade assemelha-se ao discurso dos líderes, porém, ao se escolher comunicação e empatia, verifica-se que esse grupo já possui um discurso mais próximo daquele que a companhia divulga.

Dois aspectos são importantes na reflexão das características mais escolhidas. O primeiro diz respeito à estruturação dos conceitos, que partem de um conceito científico e tomam forma de acordo com a vivência do grupo. O segundo aspecto refere-se ao fato de que potenciais e líderes possuem construções muito semelhantes a respeito das características necessárias ao líder.

a) Mais escolhidas (sem levar em conta a ordem)

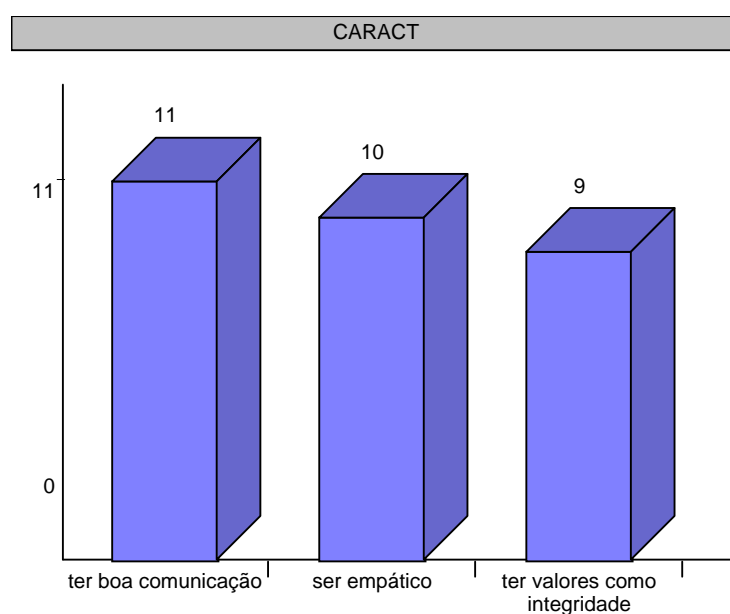


Figura 30: Características necessárias ao líder – Mais escolhidas: potenciais

A figura 31 correspondente às características menos escolhidas pelos potenciais. É necessário analisar dois aspectos. O primeiro deles é que se considera menos importante formação acadêmica, e isso se torna relevante, pois é algo valorizado no conceito científico, o que demonstra que não há diferença de representação entre os grupos, neste sentido. O segundo é que é possível supor que algumas características, devido ao fato de não encontrarem significado no discursos científicos, são consideradas menos importantes.

b) Menos escolhidas (sem levar em conta a ordem)

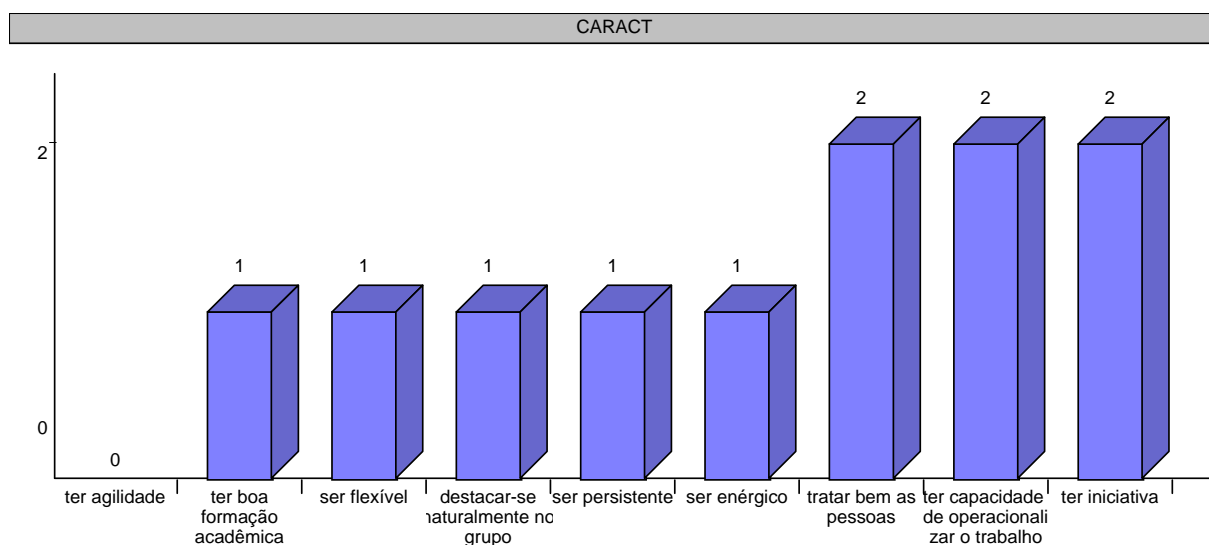


Figura 31: Características necessárias ao líder – Menos escolhidas: potenciais

Ao se observar o quadro 10, das características que foram mais citadas em primeiro lugar, percebe-se que o discurso assemelha-se ao do grupo dos líderes, considerando, assim, características comuns a qualquer pessoa, independentemente de sua função.

c) As características mais escolhidas em primeiro lugar

Quadro 10: características necessárias ao líder – mais citadas (potenciais)

Característica	Citações
Ter valores como integridade	3
Ter capacidade de doação para o grupo	2
Ser exemplo para o grupo	2

### 1.3 Para os líderes (total de 113)

A figura 32 corresponde às respostas do grupo de líderes e demonstra que as características mais escolhidas refletem o que foi observado na avaliação da junção dos dois grupos, ou seja, integridade, comprometimento e mostrar-se exemplo para o grupo. Se, por um lado, supõe-se que a amostra de líderes exerce impacto nesses resultados, por outro lado observa-se a definição de um líder como sinônimo de desempenho: líder íntegro, comprometido e, portanto bem visto pelo grupo.

a) Mais escolhidas (sem levar em conta a ordem)

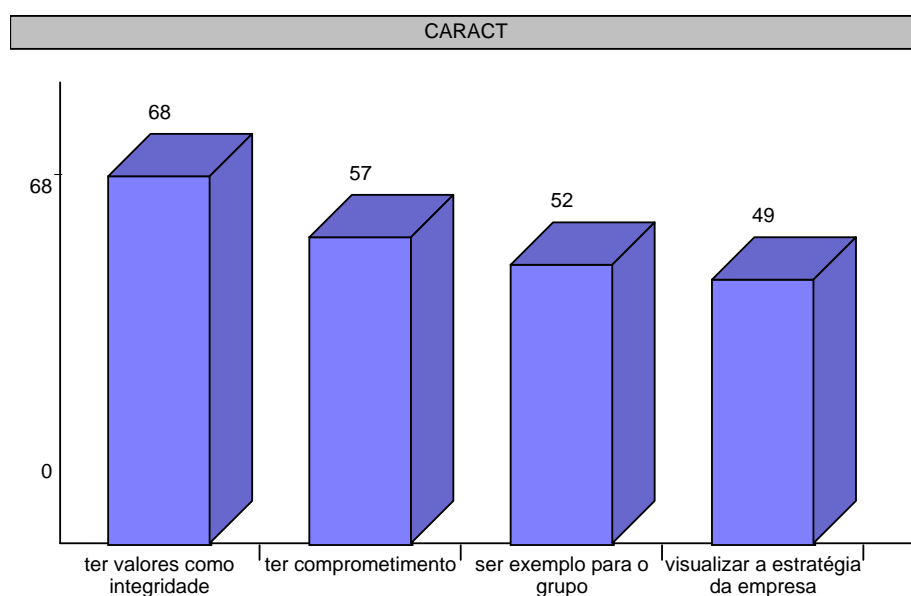


Figura 32: Características necessárias ao líder – Mais escolhidas: líderes

A figura 33 apresenta as características menos escolhidas pelo grupo de líderes.

Percebe-se que os resultados assemelham-se aos obtidos no grupo de potenciais sob dois aspectos: a formação acadêmica não é considerada relevante na ascensão para liderança e esse grupo tem conhecimento das características não consideradas como fundamentais, pela empresa.

b) Menos escolhidas (sem levar em conta a ordem)

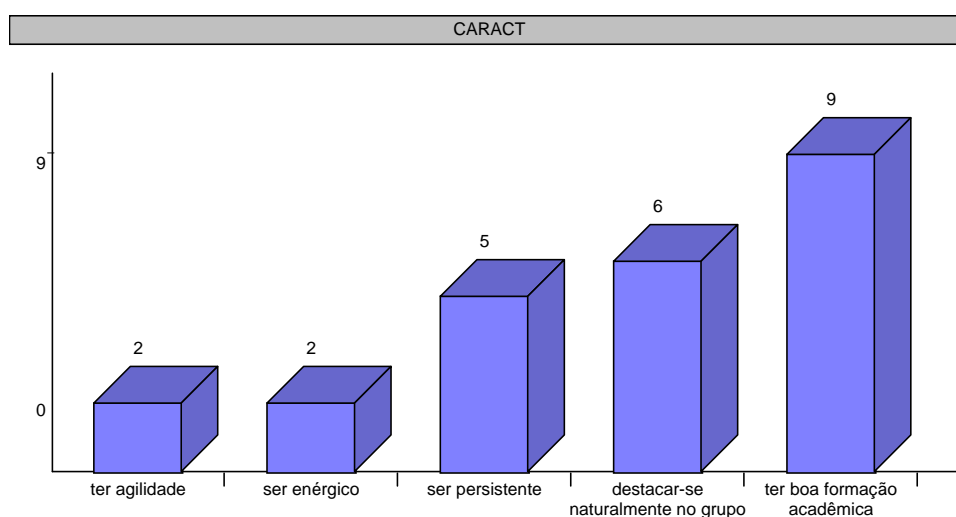


Figura 33: Características necessárias ao líder – Menos escolhidas: líderes

O quadro 11 apresenta os tópicos mais escolhidos pelos líderes, na caracterização da liderança. Os resultados reforçam a análise dos dados provenientes da junção dos grupos.

c) As características mais escolhidas em primeiro lugar

Quadro 11: características necessárias ao líder – mais citadas (líderes)

<b>Característica</b>	<b>Citações</b>
Ter valores como integridade	29
Ser transparente	21
Ser exemplo para o grupo	14

### **Conclusão questão 1 – análise unidimensional**

Moscovici (1978) relata que a representação é elaborada por meio de dois processos: amarração, posteriormente definido como ancoragem, e objetivação. O primeiro busca referência para o objeto de representação num repertório conhecido; o segundo torna real um esquema conceitual, para que possa ser operacionalizado. A análise da questão 1 permite uma reflexão sobre como tais processos acontecem.

Tanto no grupo de potenciais, como no grupo de líderes, as ancoragens parecem ocorrer num sentido sociológico, pois as características esperadas de um líder estão associadas ao desempenho. O reconhecimento é direcionado a pessoas com desempenho acima da média, consideradas diferenciadas. Apesar das características serem definidas como valores (integridade e transparência, por exemplo), a análise de conteúdo leva à constatação de que os detentores de tais valores são as pessoas que cumprem o que lhes é proposto. O que merece reflexão é que a empresa difunde um perfil de líder que necessita empenhar-se para o desenvolvimento. Isso implica formação acadêmica, o que não é considerado como relevante, nessa questão, por nenhum dos grupos estudados. Os valores citados são difundidos pelos meios de comunicação internos como necessários a todos os empregados.

As ancoragens parecem explicar uma liderança decorrente do bom comportamento.

Para finalizar a análise da primeira questão, é importante ressaltar que as citações concentram-se em torno de características que são esperadas de qualquer indivíduo, e não especificamente da liderança. A necessidade de um líder que seja

exemplo, modelo de conduta, evidencia-se como uma representação, nesse grupo. Finalmente, líderes e potenciais diferem no discurso, num primeiro momento; mas, ao aprofundar-se a análise, percebe-se que há um direcionamento comum.

## **2 Questão 2 – O que é ser líder?**

### **2.1 Para todos os sujeitos (total de 132)**

A figura 34 apresenta a definição de liderança oferecida por todos os sujeitos e retoma questões da análise qualitativa, tais como: motivar pessoas, levar o grupo a obter resultados e agir de acordo com os valores da empresa. Além disso, verifica-se uma alusão à necessidade de o líder adaptar seu comportamento a diferentes tipos de pessoas. Percebe-se que, nesse aspecto específico, há uma reprodução do conceito científico em relação ao que se espera de um líder. Nesse caso, a análise dos dois grupos juntos demonstra uma familiaridade com conceitos divulgados.

Observa-se que, ao buscar uma definição corrente para liderança, a análise dos dados dos dois grupos demonstra que eles se apropriam de definições científicas; no entanto, novamente recorrem à necessidade de adequar comportamentos de acordo com o que a empresa espera. Nesse aspecto específico, nota-se uma construção própria desse grupo, em termos de representação. A necessidade de atender o que a empresa espera, traduzida por agir de acordo com os valores da empresa, mostra-se como uma regra que norteia comportamentos.



a) mais escolhidas

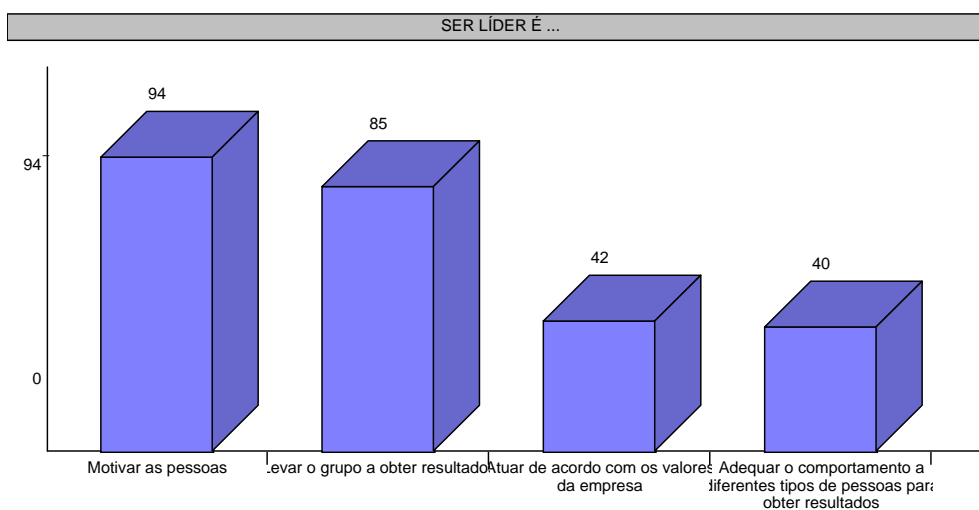


Figura 34: O que é ser líder - Mais escolhidas: todos os sujeitos

No gráfico 35, no qual se apresentam as alternativas menos escolhidas, verifica-se que há um menor foco em aspectos individuais, diferentemente da análise qualitativa. Tais resultados demonstram que, no que se refere à definição do papel do líder, os grupos incorporaram definições mais próximas ao conceito científico.

b) menos escolhidas

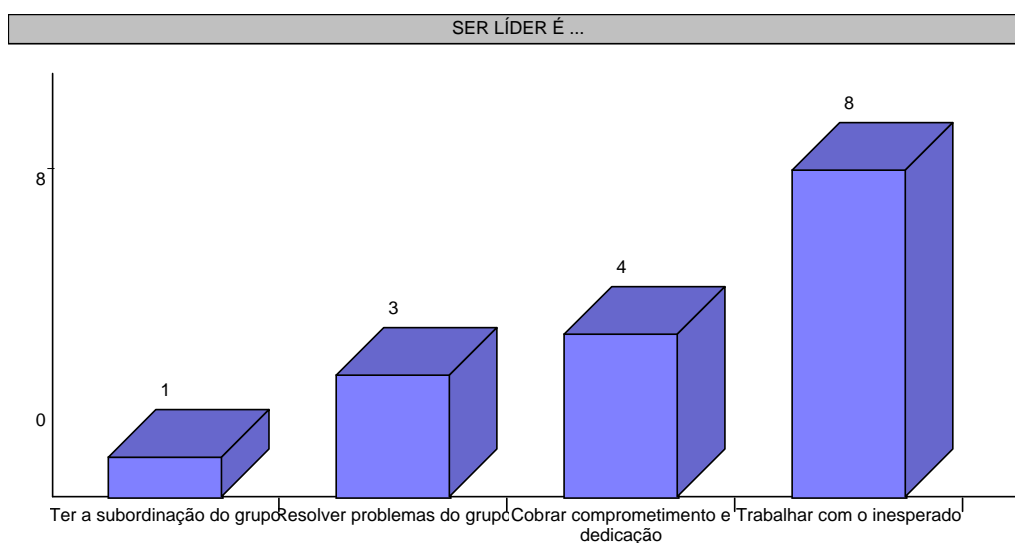


Figura 35: O que é ser líder - Menos escolhidas: todos os sujeitos

## 2.2 Para os potenciais (total de 19)

A figura 36 traz os resultados referentes ao grupo dos potenciais e reproduz os resultados obtidos na análise de todos os sujeitos, com exceção das respostas que expressam a idéia de que o líder necessita atuar de acordo com os valores da empresa. Esses dados levam à reflexão de que o discurso científico está mais presente no grupo de potenciais do que no grupo de líderes, o que provavelmente reflete uma maior exposição desses grupos às definições atuais para liderança.

a) mais escolhidas

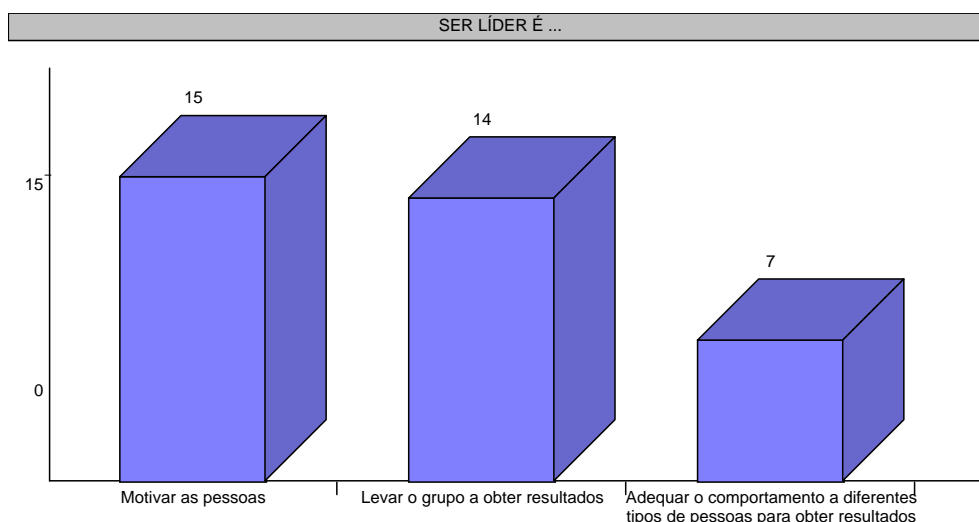


Figura 36: O que é ser líder - Mais escolhidas: Potenciais

A figura 37 apresenta as alternativas menos escolhidas pelos potenciais para definir o que é ser líder. Dois aspectos são passíveis de reflexão. O primeiro deles reforça o fato de que os potenciais estão menos propensos a fornecer definições que caracterizam um líder mais operacional; para eles parece prevalecer a idéia de uma liderança mais estratégica. O segundo aspecto é que os potenciais assinalam menos as alternativas que se referem a controle e limitação do subordinado, e isso pode ocorrer devido ao fato de se encontrarem numa posição de maior subordinação.

## b) Menos escolhidas

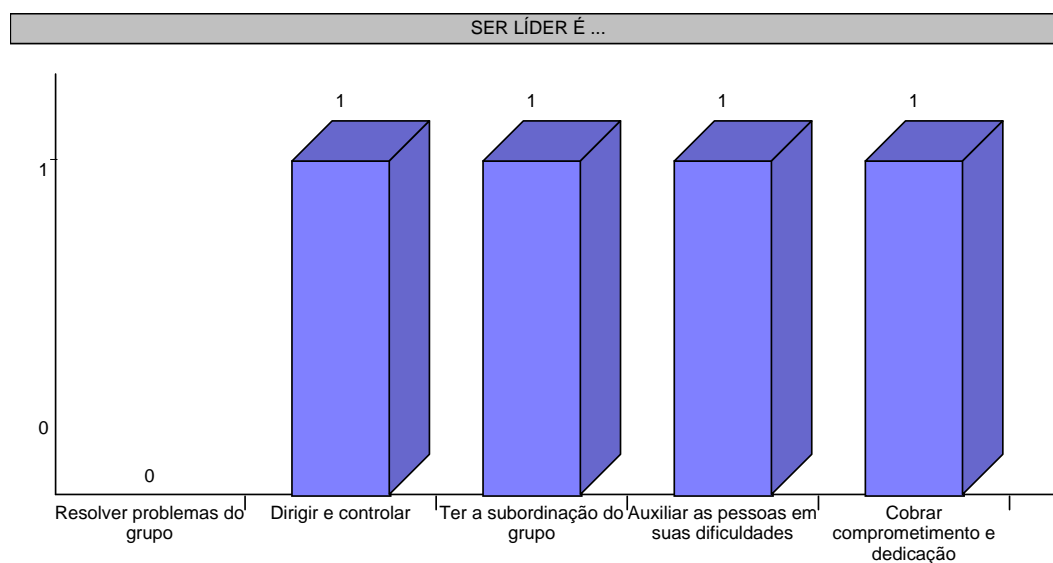


Figura 37: O que é ser líder - Menos escolhidas: Potenciais

### 2.3 Para os líderes (total de 113)

A figura 38 demonstra que, na análise efetuada para as respostas dos líderes separadamente, obtêm-se resultados semelhantes aos dados obtidos na avaliação de todos os sujeitos. Nota-se que o aspecto referente a atuar de acordo com os valores da empresa faz a separação entre as construções de líderes e as dos potenciais, nessa questão.

## a) Mais escolhidas



Figura 38: O que é ser líder - Mais escolhidas: líderes

A figura 39 apresenta as alternativas menos escolhidas pelos líderes para definir a atuação da liderança. Observa-se que questões ligadas à autoridade, como ter a subordinação e cobrar comprometimento, são preteridas. Isso ser explicado pelo fato de serem aspectos compreendidos como inerentes à função de liderança e, portanto, não foram identificadas pelo grupo como prioritárias. A alternativa que se refere a trabalhar com o inesperado pode levar à reflexão de que, estando na função, os líderes não identificam atividades imprevisíveis e, portanto, não consideram menos importante trabalhar com o inesperado.

## b) Menos escolhidas

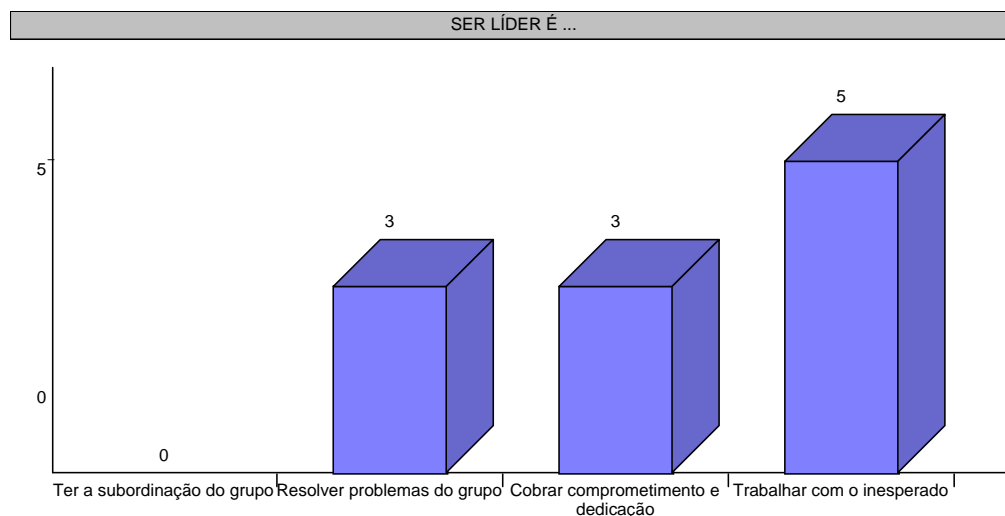


Figura 39: O que é ser líder - Menos escolhidas: líderes

### Conclusão da questão 2 – análise unidimensional

Vala (2000) pontua que as representações são teorias construídas pelos grupos para responder questões que permeiam as relações sociais. A questão 2 trata do conteúdo que emergiram dos discursos de líderes e potenciais líderes no que se refere ao papel que a liderança deve exercer. Conforme Vala, esses conteúdos são uma explicação para o que se espera da atuação da liderança e, portanto, ela é construída para nortear a relação do grupo.

Nota-se que nesse tema específico o grupo organiza conceitos teóricos disponíveis no meio de comunicação da empresa, a fim de orientar-se. Tais conceitos são organizados por meio dos processos de ancoragem e objetivação. Os grupos nomeiam a atuação da liderança de acordo com definições vigentes, por exemplo, adequar comportamento aos liderados a fim de obter resultados. No

entanto, é preciso observar que uma definição teórica convive com a expectativa de um líder que cumpra objetivos e possua comprometimento com a empresa.

A idéia de motivar o grupo e levá-lo a obter resultados denota a objetivação dos conceitos e é a forma de definir suas ações. O processo de ancoragem define, segundo Vala (2000), uma posição do sujeito frente ao objeto. Tomando-se como base as respostas em torno do que é ser líder, percebe-se que, na ações esperadas, há um líder que possui uma responsabilidade pelo sucesso e fracasso do grupo, visto que precisa motivá-lo, levá-lo a resultados. Há uma responsabilidade que vai além da liderança.

Para finalizar, é necessário atentar para o fato de que líderes e potencias possuem construções muito semelhantes em relação ao papel do líder, no sentido de alguém que provém necessidades; porém, observa-se maior influência da necessidade de desempenho no discurso dos líderes.

### **3 Questão 3 – O que a empresa espera do líder?**

Os gráficos que seguem apresentam as respostas que os sujeitos de pesquisa apresentaram ao serem questionados sobre o que a empresa espera de um líder.

A figura 40 (resultado dos dois grupos juntos) apresenta os tópicos desenvolver pessoas, levar o grupo a obter resultados e replicar a cultura da empresa, mostrando um discurso no qual se incorpora o conhecimento científico divulgado na empresa.

### 3.1 Para todos os sujeitos (total de 132)

a) Mais escolhidas

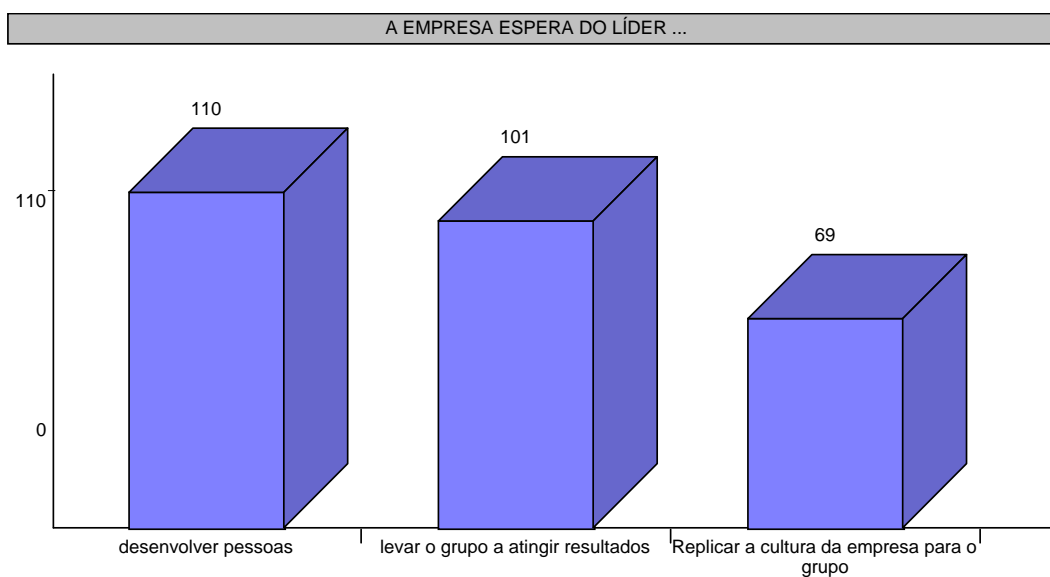


Figura 40: O que a empresa espera de um líder - Mais escolhidas: todos os sujeitos

A figura 41 demonstra as respostas menos escolhidas por todos os sujeitos, quanto à percepção que possuem do que se espera de um líder. Nota-se que, apesar de evidenciar-se um discurso de desenvolvimento de pessoas nas respostas mais escolhidas, a figura abaixo demonstra que se considera menos importante formar outros líderes. Percebe-se que o discurso científico é absorvido parcialmente.

## b) Menos escolhidas

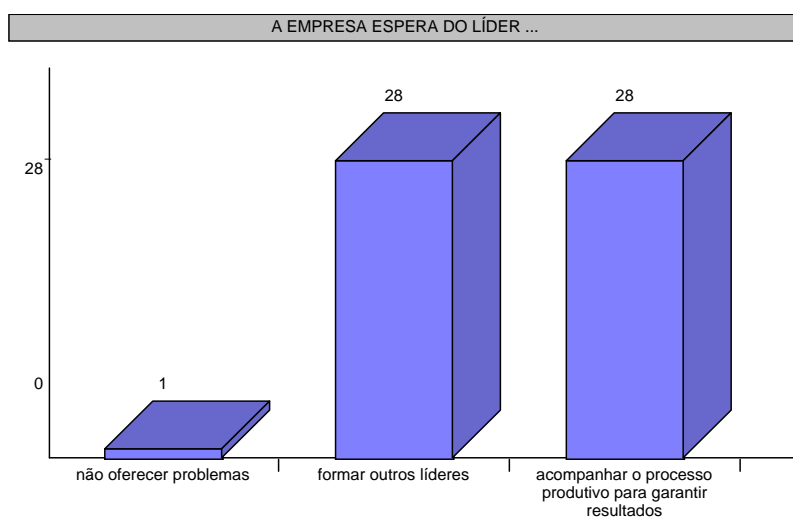


Figura 41: O que a empresa espera de um líder - Menos escolhidas: todos os sujeitos

### 3.2 Para os potenciais (total de 19)

A figura 42 denota as alternativas mais escolhidas pelos potenciais, e verifica-se que os discursos de desenvolver pessoas e atingir resultados mantêm-se em acordo com os líderes. No entanto, é acrescentado um item que se refere à formação de novos líderes, indicando a preocupação dos componentes desse grupo com um aspecto que lhes diz respeito, visto que estão em processo de desenvolvimento para liderança.



## a) Mais escolhida

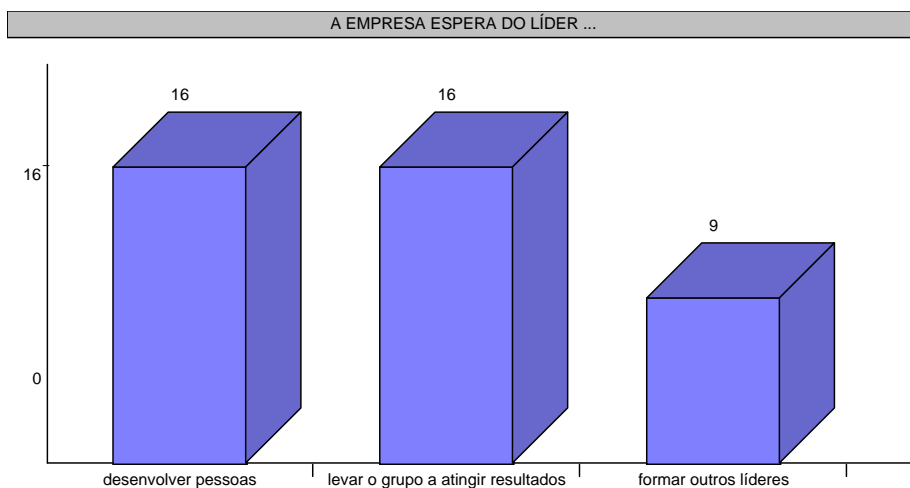


Figura 42: O que a empresa espera de um líder - Mais escolhidas: potenciais

A figura 43 apresenta as alternativas menos escolhidas pelos potenciais para descreverem o que a empresa espera do líder. Verifica-se que há menor preocupação, por parte desse grupo, em superar expectativas.

## b) Menos escolhidas

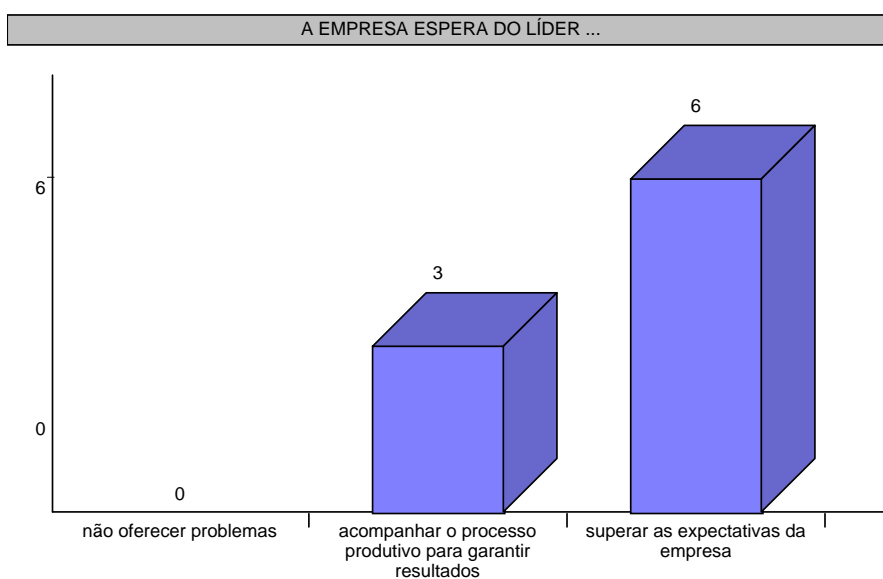


Figura 43: O que a empresa espera de um líder - Menos escolhidas: potenciais

### 3.3 Para os líderes (total de 113)

Observando-se os resultados obtidos, verificam-se resultados semelhantes aos da análise conjunta dos grupos. Mantêm-se os discursos de desenvolvimento de pessoas (levar o grupo a atingir resultados e replicar a cultura da empresa), porém acrescenta-se um item referente à necessidade de superar expectativas da empresa, discurso esse que se mostra menos atrelado ao papel do líder e mais focado numa expectativa pessoal.

Apesar de ocorrer um discurso mais homogêneo e condizente com o divulgado pelos meios de comunicação da empresa, nota-se um componente mais individual e ligado a desempenho.

#### a) Mais escolhidas

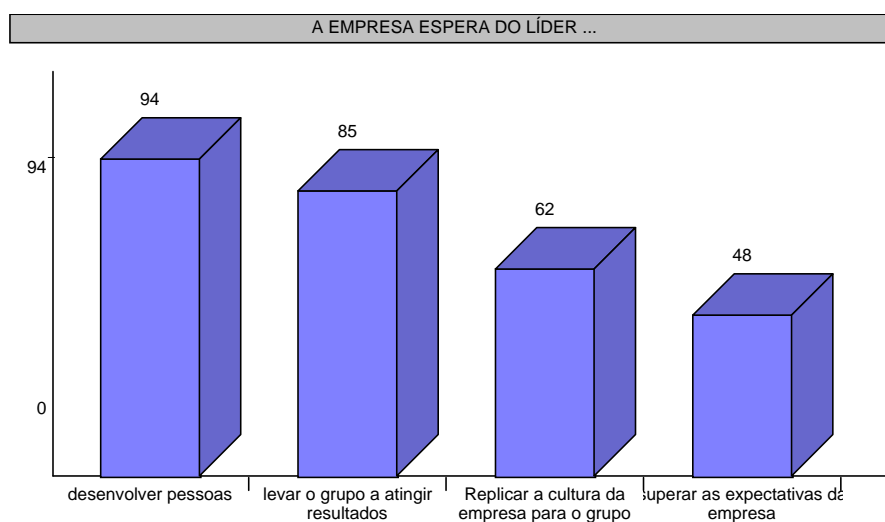


Figura 44: O que a empresa espera de um líder - Mais escolhidas: líderes

A figura 45 apresenta as alternativas menos escolhidas pelos líderes, no que se refere ao que a empresa espera deles. Verifica-se que novamente há uma

contraposição de discursos, pois, ao mesmo tempo que possuem um discurso de desenvolvimento de pessoas, preterem a formação de novos líderes.

b) Menos escolhidas

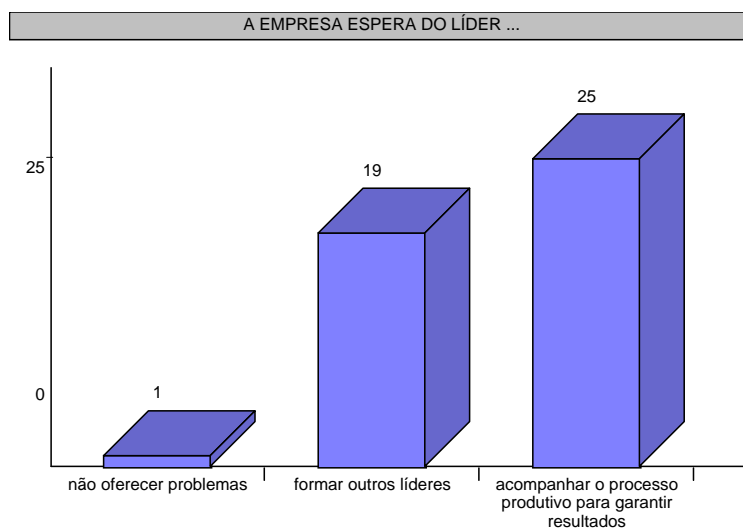


Figura 45: O que a empresa espera de um líder - Menos escolhidas: líderes

### Conclusão da questão 3 – Análise unidimensional

De forma geral, a questão 3 reforça a incorporação dos conceitos científicos nos discursos de líderes e de potenciais, porém merece algumas considerações no que se refere à estrutura das representações que emergem nas construções conceituais dos grupos.

Nota-se que as definições correntes na empresa são utilizadas para definir as ações do grupo, mas possuem significados próprios que são identificados pelos processos de ancoragens, por meio dos quais são referenciados. Isso significa que os discursos sobre aspectos foram incorporados, mas o que norteia a atuação da liderança é o cumprimento de expectativas de forma mais individual.

### **Análise quantitativa e a estrutura das representações**

A análise quantitativa teve como objetivo identificar a estrutura das representações construídas pelos grupos pesquisados. Se a análise qualitativa proporcionou a observação da formação de representação, nesta etapa foi possível observar quais são essas representações, e com base em quais conceitos são explicadas e para que fins são utilizadas.

Nota-se que os grupos delineiam o perfil de um líder nato, detentor de características que o diferenciam da média da população. Além disso, a função de liderança é vista como reconhecimento de tais características, mantendo-se associada à necessidade de poder.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo desta pesquisa, propôs-se compreender como grupos envolvidos com a liderança compreendem sua atuação, bem como as características necessárias para o desenvolvimento dessa atividade. Essa leitura foi realizada por meio da teoria das representações sociais, que proporcionou a observação da dinâmica social influenciando na compreensão de um conceito científico - o da liderança.

Para compreensão dos resultados obtidos, as considerações realizadas neste capítulo seguirão algumas questões: a) Há realmente representação social do objeto escolhido? b) Qual a estrutura das representações, quais temas dominaram os

discursos? c) Qual a gênese das representações, ou seja, quais processos de ancoragem e objetivação se apresentam nas análises?

A primeira questão refere-se à existência ou não de representação, aspecto este que compõe os objetivos do trabalho. Por meio das análises qualitativas, observa-se a construção de definições para o papel do líder e para sua atuação que são peculiares ao grupo e se distinguem das definições científicas oferecidas pela empresa. Nota-se que tais constructos são capazes de nortear a ação diária dos grupos envolvidos com a liderança. Nota-se, também, que esses conceitos passam de uma geração a outra, principalmente quando se observa que temas mais centrais, como as características necessárias ao líder, são igualmente descritas por líderes e potenciais líderes.

A segunda questão diz respeito à estrutura das representações e ao fio condutor que permeia os discursos. Apesar de uma quantidade considerável de temas presentes nos discursos, nota-se que alguns deles são mais centrais, por exemplo a caracterização do líder, pois se descreve uma liderança nata, com características especiais que a diferem dos demais integrantes do grupo. Um líder caracterizado dessa forma necessita de uma atuação condizente com seus diferenciais, por exemplo, na obtenção de resultados e no gerenciamento do grupo.

Ainda sobre as estruturas das representações, nota-se outro tema relevante, a questão do desempenho frente aos resultados esperados. Valorizam-se as pessoas que mantêm um foco na obtenção de objetivos, e elas são denominadas como íntegras, pois, nos discursos do grupo, integridade toma a forma de comprometimento com o trabalho, no sentido de cumprir o que é solicitado.

O terceiro aspecto refere-se à gênese das representações nos grupos estudados. Para discuti-lo, e para compreender como essas representações se formaram, é necessário retomar os conceitos de ancoragem e objetivação. A representação surge no momento em que o grupo precisa tornar familiar algo que não o é. Para isso, busca referência num repertório conhecido. O processo de objetivação torna o conceito acessível para a prática do grupo.

Observando-se as representações, nota-se que as exigências da empresa e as mudanças externas e internas propiciaram um ambiente em que as pessoas necessitaram buscar compreensão do que se esperava da liderança e de suas ações. Pretendeu-se diminuir o impacto de tais mudanças no ambiente profissional e na vida pessoal, porque novas exigências de perfil profissional colocam em evidência as limitações pessoais. À medida que as pessoas se vêem em exposição, buscam referências no que é de seu domínio, definindo um perfil de liderança que se baseie em características pessoais e que independa do meio, visto que esses traços são considerados natos.

Essas construções parecem oferecer explicações mais acessíveis sobre a liderança, e trazem-na para um universo conhecido.

É importante ressaltar que as questões colocadas nos objetivos encontram respostas nos resultados obtidos, os quais demonstram que há representação social da liderança nos grupos estudados. Demonstram, também, que não há diferença de representação entre líderes promovidos antes e depois do processo de avaliação e os potenciais. Isso aponta para uma permanência de representação em torno da liderança e para o fato de que as diferenças existentes entre líderes e potenciais a

líderes estão ligadas às expectativas em relação à função e à construção da identidade profissional de cada grupo.

Para finalizar, cabe ressaltar, ainda, que a pesquisa ofereceu riqueza de dados, os quais dão margem a resultados mais profundos, que virão em análises posteriores.

## REFERÊNCIAS

ABRIC, J. C. O estudo experimental das representações sociais. In: JODELET, D. (org). **As representações sociais**. Rio de Janeiro: Eduerj, 2001, p. 155-171

ANTUNES, A. G. **Estilos de liderança**: Um estudo nas agências de um banco de varejo público em Santa Catarina. Dissertação de mestrado, Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, SC, 2004

AROMA, W; SILVA, C. A influência dos líderes na melhoria dos serviços de atendimento em agências bancárias atuando no processo de aprendizagem dos atendentes. IN: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003, Atibaia, SP. CD Rom

ARRUDA, Angela. Teoria das representações sociais e teorias de gênero. Cad. pesquis. 17. São Paulo. nov. 2002 artigo retirado da Internet. acesso em 28/12/2005 [www.scielo.br](http://www.scielo.br)

AZEVEDO, C. S. **Liderança e processos intersubjetivos**. Artigo oriundo do anteprojeto de pesquisa apresentado na seleção para o doutorado em Psicologia Social da Universidade de São Paulo, 2000.

BARDIN, L. Definição e relação com as outras ciências. In Bardin, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Press Universitaires de France. 1977. Capa de edições 70. Lisboa. Portugal. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. p. 27-45

BENEDETTI, M. H; HANASHIRO, M. M. D; POPADIUK. Líderes e liderados: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders. IN: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003, Atibaia, SP. CD Rom

BENEDETTI, M. H; CARVALHO, V. A. C. A dinâmica da inovação: influência dos comportamentos dos líderes sobre a capacidade de uma equipe inovar. IN: Encontro



da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003, Atibaia, SP. CD Rom

CAMARGO, Brígido V. ALCESTE: um programa informático de análise quantitativa de dados textuais. In: MOREIRA, Antonia Silva Paredes (ORG.). **Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais**. João Pessoa: UFPB/ ed. Universitária, 2005, p. 511 – 539

CARVALHO, I. M. MEDEIROS, J. J. Aspectos da liderança para criação de conhecimento numa organização de alta tecnologia. IN: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2006, Salvador, Ba. CD Rom

CHAMON, Edna M. Q. O. A representação social. Artigo não publicado. 2005

CONDE, L. M. R. Liderança e Identidade Potente: Uma perspectiva para a gestão compartilhada. IN: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2006, Salvador, Ba. CD Rom

DANTAS, M. Liderança em organizações Étnico-culturais: O caso do carnaval da Bahia. IN: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba, Pr. CD Rom

DAZZI, M. C. S; CADORI, A. A. Encontros e desencontros entre a organização industrial e a organização desportiva: analisando o relacionamento de líderes e liderados. IN: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003, Atibaia, SP. CD Rom

DOISE, W. Atitudes e representações sociais. In: JODELET, Denise (org.). **As representações sociais**. Trad. Lilian Ulup. Rio de Janeiro: Eduerj, 2001, p. 187-203.

DURANDEGUI, Angel B.; SOUZA FILHO, Edson A. Representações de grupos nacionais entre jovens segundo o grupo étnico. **Psicologia: Teoria e pesquisa**. Brasília. V. 20. n 3. Set/Dez 2004

HANASHIRO, D. M. M; NASSIF, F. J; NASSIF, V. M. J; CARVALHO; V. A. C; BIDO, D. S. Diversidade na liderança: Há diferença de gênero? I IN: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2005. CD Rom

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Liderança situacional. In: \_\_\_\_\_. **Psicologia para administradores**. (tradução e revisão técnica: equipe do CPB – Edwino A. Royer) São Paulo: EPU, 1986, p. 185-215

JESUINO, J.C. **Processos de liderança**. Ed. Horizontes de psicologia, livros horizontes. 2. ed. Lisboa (2004)

JODELET, D. (org). Representações sociais: um domínio em expansão. In: \_\_\_\_\_. **As representações sociais**. Tradução Lilian Ulup. Rio de Janeiro: Eduerj, 2001. p. 17-44

JODELET, D. (org). Representações sociais: um domínio em expansão. 6TH International Conference on Social Representation – August. 2002

JOVCHELOVITCH, S. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: GUARESCHI, Pedrinho A; JOVCHELOVITCH, Sandra. (Orgs.). **Textos em representações sociais**. 8. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: vozes, 1995.

LEME, M. A. S. O impacto da teoria das representações sociais. In: SPINK, M. J. (org). **O conhecimento no cotidiano**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

LENZI, F. C; VENTURI, J. L; DUTRA, I. S. Estudo comparativo das características e tipos empreendedores em pequenas empresas. IN: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2006, Salvador, Ba. CD Rom

MADEIRA, M. C. **Representações sociais e processo discursivo**. In: MOREIRA, Antonia Silva Paredes (ORG.). Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais. João Pessoa: UFPB/ ed. Universitária, 2005, p. 459-469.

MINAYO, C. S (org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994, 80 p.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro. Zahar editores, 1978. 291 p.

MOSCOVICI, S. O fenômeno das representações sociais. In: \_\_\_\_\_ .

**Representações sociais**: investigações em psicologia social. Tradução Pedrinho Guareschi. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2003, p. 29-110.

\_\_\_\_\_. Idéias e seus desenvolvimentos: um diálogo entre Serge Moscovici e Ivana Marková. In: \_\_\_\_\_ . **Representações Sociais**: investigações em psicologia social. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2003. p. 305-387

NASSIF, V. M. J; HANASHIRO, D. M. M; CARVALHO, V. A. C; BENEDETTI, M. H. Afinal, quem é o líder voltado para os princípios do Desenvolvimento Sustentável? IN: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba, Pr. CD Rom

OLIVEIRA, M. **Representações Sociais**: uma teoria para a sociologia. In: III jornada internacional e I conferência brasileira sobre representações sociais. Rio de Janeiro: 2003, p. 701-719.

PAROLIN, S. R. H; ALBUQUERQUE, L. G. A criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o compromisso organizacional. IN: Encontro da Associação Nacional dos programas de Pós-graduação em Administração, 2006, Salvador, Ba. CD Rom

PENTEADO, Arlindo de Souza; GOMES DA SILVA; José Roberto. A tentativa de reforço de um perfil desejado de funcionários e seus efeitos sobre a orientação das identidades em situação de mudança organizacional. IN: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba, Pr. CD Rom

PEREIRA, F. C. Teoria das representações sociais. In: **A representação social do empresário**. 1. ed. Portugal: Sílabo, 2001, 267 p.

PEREIRA DE SÁ, C. **A construção do objeto de pesquisa em representações sociais**. Rio de Janeiro: UERJ, 1998, 106 p

POLO, E. F.; WEBER, W.; MÁXIMO, M. D. C. Modelagens da liderança formal – a busca de resultados. IN: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2006, Salvador, Ba. CD Rom

QUIMET, G. As armadilhas dos paradigmas da liderança. **RAE – Revista de administração de empresas**. São Paulo, v 42, n 2, Abr/jun. 2002, p. 8-16.

ROBBINS, S. P. Liderança e confiança. In: \_\_\_\_\_ . **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002, p. 303-330.

ROUQUETTE, Michel-Louis. As representações sociais no quadro geral do pensamento social. In: MOREIRA, Antonia Silva Paredes (ORG). *Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais*. João Pessoa: UFPB/ ed. Universitária, 2005 p. 189-199.

SERAPIONI. **Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração**. Ciênc. saúde coletiva vol.5 no. 1 Rio de Janeiro 2000

SCHIMITT, E. C; LEAL, A. P. **Liderança, mito e identificação**: Faces do controle afetivo nas organizações de trabalho. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2006. CD Rom

SPINK, M. J. O conceito de representação social na abordagem psicossocial. **Cadernos de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v.9, n. 3, Jul/Set. 1993.

\_\_\_\_\_ (org.). **O conhecimento no cotidiano**. As representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1995a. 311 p.

\_\_\_\_\_. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: **Textos em representações sociais**. GUARESCHI, Pedrinho A; JOVCHELOVITCH, Sandra. (Orgs.). 8 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: vozes, 1995.

STEFANO, S. R; GOMES FILHO, A. C. Estilos de liderança: Um estudo comparativo entre empresas de transportes. IN: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003, Atibaia, SP. CD Rom

TONELLI, M. J; ALCADIPANI, R. O trabalho dos executivos: A mudança que não ocorreu. IN: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003, Atibaia, SP. CD Rom

VALA, J. Representações sociais e psicologia social do conhecimento cotidiano. In: **Psicologia social**. Vala, J; MONTEIRO, M. B. (Orgs.). 4. ed. Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian, 2000.

VILLELA, W. Qualificar ou quantificar: refletindo sobre a escolha da abordagem metodológica na pesquisa em saúde. In: ESCUDER, M.M. L *et al.* (org.). **Aprimoramento em saúde coletiva: reflexões**. (Coleção: Temas em saúde pública). Instituto de Saúde de São Paulo. São Paulo: V. 1, 2000, p. 38-39.

WAGNER, W. Descrição, explicação e método na pesquisa das representações sociais. In: **Textos em representações sociais**. In: GUARESCHI, Pedrinho A; JOVCHELOVITCH, Sandra. (Orgs.). 8 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

WEBER, M. **Os três tipos puros de dominação legítima**. In: Metodologia das ciências sociais. Parte 2. Rio de Janeiro: Vozes, 1995, p. 349-359.