

A REPRESENTAÇÃO SOCIAL SOBRE A ATUAÇÃO DA LIDERANÇA POR LÍDERES DENTRO DA CULTURA BRASILEIRA¹

Cristiane Gudin de Souza²

Rosana Fonseca³

Edna Maria Querido de Oliveira Chamon⁴

Marco Antonio Chamon⁵

Resumo

Os estudos sobre cultura têm se apresentado como uma forte arma estratégica para as empresas, principalmente nos processos de mudança organizacional, devido a possibilidade de melhor identificar e influenciar a maneira pela qual as pessoas pensam e agem dentro das empresas. O objetivo deste trabalho foi de diagnosticar em uma indústria do setor automobilístico do Vale do Paraíba, os traços da cultura brasileira e da cultura organizacional e relacioná-los com a representação social do papel da liderança pelo olhar do líder dentro dessa organização. Foram relacionados os dados obtidos em duas pesquisas, a primeira sobre a cultura organizacional no processo de implementação de um sistema produtivo, chamado de manufatura enxuta e a segunda sobre a representação social do papel do líder pelos próprios líderes. Em ambos os casos, os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas em líderes da empresa. Para o tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo auxiliada pelo software estatístico ALCESTE[®] (**A**nalyse des **L**exèmes **C**oocurrents dans les **E**noncés **S**imples d'un **T**exte). Através da análise de 20 entrevistas, foram diagnosticadas quatro classes, sendo acrescentados aspectos das 12 entrevistas realizadas na pesquisa sobre cultura. Foi verificado que a oficialização da função do líder ocorre baseada na lealdade pessoal e reforçada pela hierarquia e pela apreciação do poder. Ocorre uma forte tendência dos líderes seguirem as mesmas diretrizes autoritárias de seus líderes, sendo essa uma das características da cultura organizacional e que há uma tendência de se evitar os conflitos nos níveis superiores da liderança, também devido ao subsistema da cultura nacional de evitar conflitos.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Cultura brasileira; Representação social; Liderança.

THE SOCIAL REPRESENTATION OF THE LEADERSHIP PERFORMANCE BY LEADERSHIP INSIDE THE BRASILLIAN CULTURE

Abstract

The studies about culture have been presented as strong strategic weapon to the companies, mainly in the changing process, because of the possibility to better influence the way that people think and act inside the organizations. The objective of this paper is to diagnose in an automotive industry of Vale do Paraíba, the characteristics of the Brazilian culture and the organizational culture and relate them with the social representation of the leadership role by the view of the leader inside of this company. It was related the datas obtained in two researches, the first one is about organizational culture in the implementation process of a productive system called, lean manufacturing and the second one is about the social representation of the leadership role by the leaders. In both cases, the data were collected through semi-structured interviews with the company leadership. To have the treatment of the datas it was utilized the content analyzes based on the statistic software ALCESTE[®] (**A**nalyse des **L**exèmes **C**oocurrents dans les **E**noncés **S**imples d'un **T**exte). Through the analyze of 32 interviews it was diagnosed eight classes. It was verified that official function of the leader occurs based on the personal loyalty and reinforced by the hierarchy and by the power valuation. Occurs a strong leadership tendency to follows the same authoritarian style of your own leaders, so, this is one of the characteristics of the organizational culture and in addition there is a tendency to avoid conflicts in the higher level of leadership.

Key words: Organizational culture; Brazilian culture; Social representation; Leadership

¹ *Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.*

² *Administradora e Mestranda do Programa de Gestão e Desenvolvimento Regional – UNITAU – Taubaté.*

³ *Psicóloga e Mestranda do Programa de Gestão e Desenvolvimento Regional – UNITAU – Taubaté.*

⁴ *Professora do Programa de Gestão e Desenvolvimento Regional – UNITAU. Pós Doutorado na Universidade de Campinas, UNICAMP – São Paulo.*

⁵ *Professor do Programa de Gestão e Desenvolvimento Regional – UNITAU. Pós Doutorado no Laboratoire D'analyse Et D'architecture Des Systèmes, LAAS, França.*

INTRODUÇÃO

As empresas na atualidade vêm buscando a obtenção de processos cada vez mais eficazes e de profissionais bem melhor preparados para atingir o esperado sucesso no mercado. Os estudos sobre cultura organizacional e sobre a liderança possuem um forte interesse, pois são considerados importantes para a obtenção de melhores resultados.

Os diagnósticos da cultura organizacionais e nacionais são relevantes, pois, as decisões que são tomadas sem consciência dessas forças culturais podem trazer conseqüências indesejáveis e até mesmo imprevistas para as empresas.

Portanto, surge a necessidade das empresas buscarem primeiramente diagnosticar e estabelecer sua cultura organizacional para melhor gerenciar e direcionar os indivíduos dentro das organizações e buscar os melhores resultados, o que pode gerar uma vantagem competitiva no mercado.

Cultura Organizacional e Cultura Nacional

Neste estudo de caso faz-se um breve diagnóstico sobre a cultura organizacional e o sistema cultural brasileiro, num cenário de implementação do processo produtivo baseado nas técnicas da manufatura enxuta, relacionando com a representação social do papel da liderança pelo olhar do líder dentro das atividades da empresa.

Segundo os estudos de Schein⁽¹⁾ a cultura organizacional: "... influencia o modo de pensar e de sentir, bem como o de agir e dá significado e previsibilidade ao dia-a-dia".

A cultura pode ser formada através dos valores, crenças e visões pessoais do fundador, sobre como as coisas deveriam ser, segundo os estudos de Schein.⁽²⁾

É atribuída a maior importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais: os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

Para Schein:⁽¹⁾ "A cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história". "É o resíduo do sucesso". A cultura não se refere somente às pessoas e como gerenciá-las, mas diz respeito ao trabalho em equipe, sistemas de recompensas, sua missão e sua estratégia.

Schein⁽¹⁾ afirma que as culturas organizacionais estão arraigadas na cultura do país no qual a empresa opera, assim sendo, as certezas mais profundas da cultura do país refletem na cultura da organização por meio das crenças e valores de seus fundadores, líderes e membros.

Dessa forma, para um adequado diagnóstico sobre a cultura organizacional, há a devida necessidade de explorar a cultura nacional e buscar identificar os traços dessa cultura e sua interferência nos aspectos organizacionais.

Para Barros e Prates,⁽³⁾ o sistema cultural brasileiro é constituído de 4 subsistemas: Concentração do Poder, Personalismo, Postura de Espectador e Evitar Conflito. Esses subsistemas são articulados pelos traços culturais que são: o Paternalismo, a Lealdade às Pessoas, o Formalismo e a Flexibilidade.

O primeiro subsistema da cultura nacional é apresentado por Barros e Prates⁽³⁾ como sendo a Concentração do Poder. Em nossa história, a autoridade está baseada na tradição, que é o primogênito herdar o trono do rei e agora como racional-legais que é o processo de escolha dos governantes.

Outro subsistema decorrente da cultura nacional é o Personalismo, que é a autoridade exercida de forma carismática, essas pessoas apresentam certo magnetismo transmitido através de seu discurso ou então, pela relação com outras pessoas e não por seu conhecimento técnico ou especialização, sendo considerado altamente negativo se não apresentar essa rede de amigos.⁽³⁾ Para esses autores a combinação da concentração do poder e do personalismo tem como resultado o paternalismo.

O brasileiro busca alguém que possa ser forte e centralizador como perfil de líder, denominado como radical autoritário, ocorrendo certa dependência, muitas vezes infantilizada, em relação aos seus governantes.⁽³⁾

No Brasil ocorre uma dependência social, ou seja, de um lado, as relações sociais originadas por laços de amizade/parentesco, podem favorecer o controle de comportamento pela possibilidade de perda/recompensa dessa relação social ou a perda/recompensa de uma posição funcional e econômica.

Portanto, a concentração do poder e o paternalismo formam um novo traço da cultura brasileira, que é a postura de espectador. Esse traço cultural tem como principais características a baixa consciência crítica, baixa iniciativa, pouca capacidade de realização (auto-determinada) e a transferência de responsabilidade sob as dificuldade para os líderes.⁽³⁾ Isso quer dizer que, ocorre uma aceitação passiva da realidade e mesmo que haja uma maior liberdade de atuação, não há um adequado direcionamento do que fazer e do que se quer.

Outro aspecto destacado por Barros e Prates,⁽³⁾ como traço cultural da sociedade brasileira é a transferência de responsabilidade, ou seja, se o poder não está comigo, não sou eu que tomo a decisão, portando transfiro a responsabilidade.

No Brasil sempre ocorre a possibilidade de ter exceções quanto as regras, segundo as afirmações de DaMatta,⁽⁴⁾ p. 99: “Assim, entre o “pode” e o “não pode”, escolhemos, de modo chocantemente antilógico, mas singularmente brasileiro, a junção do “pode” com o “não pode”. Pois bem, é essa junção que produz todos os tipos de “jeitinhos” e arranjos que fazem com que possamos operar um sistema legal que quase sempre nada tem a ver com a realidade social.” Portanto, segundo Barros e Prates,⁽³⁾ ao invés da punição a quem não cumpre a lei, ocorre a premiação, que é a impunidade.

Outro aspecto relevante do sistema cultural brasileiro é a coesão pessoal, que segundo Barros e Prates,⁽³⁾ existem três possibilidades de atração, que fazem os indivíduos permanecerem em um grupo: a atração pessoal, a atração pela tarefa a ser executada pelo grupo e a atração devido ao prestígio que confere a seus membros. Portanto, os líderes que obtém a lealdade pessoal de seu grupo terão uma boa quantidade de seguidores, bem como o acesso a informações provenientes desse grupo, porém, o próprio grupo faz pressão em seu líder em busca de segurança. Enfim, para DaMatta,⁽⁴⁾ a palavra chave para a definição da cultura brasileira é a “**relação**”.

Manufatura Enxuta

O sistema de produção da manufatura enxuta é oriundo da empresa Toyota Motor Company.

De acordo com os estudos de Womack e Jones:⁽⁵⁾

“O pensamento enxuto é uma forma de especificar valor, alinhar na melhor seqüência as ações que criam valor, realizar essas atividades sem interrupção toda vez que alguém as solicita e realizá-las de forma cada vez mais eficaz. Em suma, o pensamento enxuto é enxuto porque é uma forma de fazer cada vez mais com cada vez menos – menos esforço humano, menos equipamento, menos tempo e menos espaço e, ao mesmo tempo, aproximar-se cada vez mais de oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam”.

A manufatura enxuta é um processo que, conforme já analisado por diversos autores, depende de aspectos comportamentais e culturais para que possa ser eficazmente instituído.

Altkinson,⁽⁶⁾ afirma que, as empresas estão erroneamente focadas apenas na implementação das ferramentas, técnicas e processos da manufatura enxuta e acabam por não direcionar as ações para a construção de uma cultura que suporte esses processos de mudança.

Representação Social

Segundo Pereira de Sá⁽⁷⁾ 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. A representação social surge num contexto de mudanças, em meio a movimentos sociais, que procuram por em discussão a realidade sob diferentes aspectos.

Segundo Arruda⁽⁸⁾ há uma preocupação de construir uma ciência, preocupando-se com as influências do ambiente. Consideram-se outros aspectos na construção do conhecimento, como as influências culturais, sociais e os aspectos subjetivos que permeiam a sociedade. 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⁽⁹⁾ 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 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 sofre influências na atividade mental do sujeito e é através da linguagem que ela torna-se comum ao grupo e pode influenciar seu comportamento.

Para Jodelet⁽¹⁰⁾ as representações sociais são uma forma de compreender e dominar o mundo. À medida que ocorre uma reinterpretação e elaboração de conceitos, as pessoas passam a se apropriar de saberes.

Arruda⁽⁸⁾ 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 estas interações; afirma ainda que ela seja 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.

Pereira de Sá⁽⁷⁾ sugere atentar-se 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; coloque o indivíduo e o meio social em estado de alerta.

Pressão a Inferência: ocorre quando as pessoas precisam posicionar-se perante o objeto e não possuem dados suficientes para isto. Ocorre uma tendência a buscar referências em algo semelhante, já vivenciado.

A escolha da liderança como objeto de representação social advém do fato que na organização estudada, a liderança possui papel relevante, quando não fundamental nas decisões e no direcionamento das pessoas. Atuar na liderança oferece um lugar de destaque; há certa reverência a quem atua nesta posição. Em algumas situações, compara-se a uma premiação, isto 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 se diminui o poder. Ser líder passa a não depender somente do tempo de casa, do empenho no desenvolvimento do trabalho e apresentar 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, definições claras, reestruturadas, 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, isto pode ser verificado por meio de formulários que a liderança preenche na intenção de identificar novos potenciais para a liderança

Conforme Madeira⁽¹¹⁾ um grupo constrói representação de um objeto porque faz referência a história, a vivência social, cultural e emocional comuns aos integrantes daquele grupo. Escolher a liderança para falar sobre sua própria função, parece oferecer condições para se identificar uma representação; isto porque o grupo da liderança vive sob as mesmas regras, mesmos conceitos, além disso, vive um processo de mudança cultural a respeito da definição da atuação da liderança; sendo que este grupo, ora mostra-se disposto a agir conforme o que a empresa propõe, ora procura agir pautando-se nas referências construídas através de sua própria experiência.

Liderança

No presente trabalho optou-se por observar com maior enfoque a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard,⁽¹²⁾ pois se considera como referencial a capacidade do líder de perceber o ambiente e as diferenças existentes entre cada liderado para o exercício desta atividade. Além disso, esta 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, pois se trabalha com a possibilidade de adaptação do líder a situação através do desenvolvimento de competências para o exercício da mesma.

MATERIAIS E MÉTODOS

Foram realizadas 20 entrevistas com um nível de liderança, que dentro da estrutura da empresa possui certo grau de autonomia. Utilizou-se o critério de saturação do tema para a finalização das mesmas. O roteiro de entrevista é semi-estruturado, elaborado pelo pesquisador, com base em teorias de liderança e na teoria das representações sociais. As pessoas foram abordadas em seu local de trabalho, com prévia autorização da diretoria da empresa.

Os dados foram analisados através do software ALCESTE[®], que realiza análise léxica, e procura agrupar palavras por frequência, identificando unidades de contextos elementares (UCEs) obtendo com isto diferentes classes de temas.

RESULTADOS

Os resultados descritos são provenientes da análise qualitativa de 20 entrevistas de líderes, realizada por meio do software Alceste, bem como de mais 12 entrevistas realizadas para a pesquisa sobre cultura organizacional e manufatura enxuta, na qual serão também utilizados aspectos da análise de conteúdo das declarações dos indivíduos.

Na primeira pesquisa, foram identificadas quatro classes de discursos conforme o quadro 1:

Quadro 1: Classes identificadas

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.

A classe 1 traz elementos referentes à como o líder gostaria de ser percebido por seus subordinados, e este 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, aparece nesta classe temas ligados ao processo de comunicação no grupo, capacidade de atender as expectativas dos subordinados como líder, além de desejar atender as 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.

Este fato também pode ser observado por meio da pesquisa realizada sobre cultura organizacional e manufatura enxuta, que por meio das novas práticas

requeridas, os indivíduos entrevistados apontam para a necessidade de ter líderes que tenham em suas práticas as habilidades de comunicação e de desenvolvimento dos indivíduos de suas equipes, pois é exatamente essa postura que se espera de líderes da manufatura enxuta para o alcance da mentalidade enxuta e a obtenção dos ganhos no processo.

Além disso, também pode ser observada a presença de um subsistema da cultura nacional, o personalismo, que é a autoridade exercida de forma carismática, ou seja, existe uma tendência aos líderes buscarem liderar não por seus conhecimentos técnicos, mas pelos seus discursos por meio do bom relacionamento com as pessoas. Este fato ocorre, pois o Brasil é uma sociedade, segundo Hofstede⁽¹³⁾, coletivista e que portanto, as relações são consideradas uma extensão da família. Dessa forma, os líderes que obtêm a lealdade pessoal de seu grupo, terão uma boa quantidade de seguidores, bem como o acesso a informações. Reforçando essa afirmativa, Barros e Prates⁽³⁾ concluem que:

“[...] em nossa cultura, a legitimação do líder ocorre predominantemente pela lealdade pessoal, reforçada pela hierarquia. O papel do líder será manter permanentemente este equilíbrio, tendo de um lado que desenvolver a lealdade pessoal com seu grupo e de outro prestar lealdade à hierarquia.”

A classe dois 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.

Quanto ao papel do líder, os discursos apontam para alguém que precisa atender os objetivos da companhia, intermediar a transmissão de informações empresa-subordinado, adaptar as pessoas às atividades e passar os objetivos da companhia para o grupo.

Tratando-se do 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 as responsabilidades da função que exerce.

Há um peso considerável para o bom desempenho, do subordinado e do líder, ser reconhecido pela empresa depende de como ambos cumparam o que a empresa solicita e nas palavras da liderança, também se valoriza quem faz algo a mais, este algo a mais, está sempre relacionada à iniciativa e pró-atividade.

O líder que obtém resultados possui atributos diferenciais. Surgem aqui desde características pessoais, valores e necessidade de atualização acadêmica.

Por tratar-se de uma categoria de resultados, as características que mais se destacam quando se fala de aspectos necessários para liderança e pessoas que possuem condições para prosseguir na carreira, considera-se pró-atividade, capacidade de resposta e condições de atender o que a empresa espera. O líder de resultados é aquele que se destaca por trazer resposta com maior rapidez e possui disponibilidade para cumprir o que a empresa solicita.

Este aspecto, conforme a pesquisa sobre a influência da cultura organizacional no processo de implementação da manufatura enxuta indica que a empresa estudada, segundo o ponto de vista dos empregados é uma organização enfocada em resultados, ou seja, as pessoas não percebem a si próprias como evitando riscos e buscando um

ambiente rotineiro, portanto há um grande esforço para o alcance dos objetivos de trabalho. É ressaltada a necessidade dos empregados estarem constantemente preparados para as mudanças, sendo que, por esse medo da perda da competência, buscam se envolver mais em novos processos e até mesmo melhorar a escolaridade.

Schein⁽¹⁾, enfatiza que o indivíduo pode sentir-se ansioso por sobreviver ou culpado gerando a necessidade em abandonar alguns velhos hábitos e formas de pensar para aprender outros, podendo gerar a ansiedade do aprendizado. Essa ansiedade do aprendizado é a combinação de vários medos, como por exemplo, o medo da incompetência temporária, medo de ser punido pela incompetência, medo de perder a identidade pessoal, medo de deixar de ser membro do grupo, portanto, há essa preocupação em se manter competitivo.

Além disso, com a implementação da manufatura enxuta, essas práticas de comunicação e de atuação do líder no processo desenvolvimento do empregado foram enfatizadas por meio de algumas práticas que passaram a ser exigidas como: o quadro de acompanhamento dos resultados e a postura de educador do líder, aplicação de treinamentos.

A terceira classe identificada pelo software ALCESTE[®] é a que se refere à liderança de forma mais proeminente, ela acaba englobando 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, que se faz necessário citar 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.

Esta classe traz temas como: Os caminhos percorridos para chegar a uma posição de liderança, vantagens obtidas através da atuação como líder, Atribuições do líder, interferências na atuação da liderança, Características necessárias ao líder.

Os caminhos percorridos apontam para a visualização de uma liderança nata que abriu portas para o desenvolvimento que pode ocorrer por meio de desenvolvimento acadêmico, experiência técnica, convivência com líderes tidos como modelos de atuação, vontade de ser líder, surgimento de oportunidades e necessidade de ter maior responsabilidade.

Quanto às vantagens, relaciona-se ao poder que a posição traz, sendo reconhecida como um espaço para exercício do poder ou mesmo como crítica a perda deste; 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. Identifica - se como atribuições da liderança: identificar e desenvolver pessoas; investir no grupo para se desenvolver, indicar o caminho certo e ensinar.

Em relação às interferências estão aspectos relacionados ao baixo desempenho e falta de colaboração das pessoas como pontos de interferência no exercício da liderança; na análise manual identificamos outro fato relevante que é a perda de poder percebida pelos líderes. Ainda na análise manual é possível aprofundar temas como baixo desempenho, falta de colaboração e dificuldade de lidar com pessoas como um dos aspectos mais citados pelos líderes que interferem em sua atuação.

As características necessárias ao líder são descritas como iniciativa, pró-atividade e capacidade de estabelecer bom relacionamento.

De acordo com os estudos de Hofstede,⁽¹³⁾ uma das características da cultura de um país é a distância de poder, que pode ser caracterizada como “a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder”. O Brasil é classificado como um país que prefere manter a distância de poder, além disso, o sistema cultural brasileiro também apresenta como característica o paternalismo. O brasileiro busca alguém que possa ser forte e centralizador como perfil de líder, denominado como radical autoritário, ocorrendo certa dependência, muitas vezes infantilizada, em relação aos seus governantes⁽³⁾. Ocorrendo uma dependência social, ou seja, de um lado, as relações sociais originadas por laços de amizade/parentesco, podem favorecer o controle de comportamento pela possibilidade de perda/recompensa dessa relação social ou a perda/recompensa de uma posição funcional e econômica, explicando dessa maneira a relação de liderança com o poder.

Na pesquisa sobre cultura, antes da implementação da manufatura enxuta, havia uma distância maior entre os líderes e subordinados, após o estabelecimento das práticas do novo processo e de acordo com o ponto de vista dos empregados esse relacionamento está sendo mais bem conduzido.

A quarta classe trata do percurso profissional, conta um pouco da história de ascensão de cada profissional, mas também dá uma idéia de como a liderança valoriza esta trajetória na identificação de novos líderes. Há uma necessidade de projetar no outro o processo de ascensão pelo qual o líder passou. Esta classe está dividida em duas subclasses: Formas de ascensão e aspectos que influenciam esta ascensão.

As formas de ascensão falam de uma trajetória iniciada em funções de base que são traduzidas como estágio via SENAI 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 possam receber esse mérito se a ascensão ocorrer desta forma.

Quanto aos aspectos que influenciam a trajetória profissional, fazem referências às características pré-existentes, já citadas, que diferenciam a pessoa do grupo, em relação ao desempenho, condição essencial, e ao fato de ter alguém que reconheça e valorize o empenho.

Conclusões Acerca das Representações

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, verificamos que esta empresa possui um escopo de competências definidas para a atuação da liderança e que inclusive pauta a identificação de novos potenciais. Para a empresa este processo tem um marco importante em 2002 quando as competências são realmente estabelecidas e adota-se 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 Moscovici⁽⁹⁾ que para identificar a existência das representações sociais, precisamos observar algumas etapas: Dispersão da informação, Focalização e Pressão a inferência. No aspecto citado como exemplo, é possível refletir que 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, isto 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 este grupo.

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, a crença de uma liderança nata, enquanto a empresa prega a possibilidade de desenvolvimento de líderes.

Retomando os aspectos citados por Moscovici,⁽⁹⁾ 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, é possível haver uma focalização em alguns aspectos como os valores morais necessários à liderança como recurso de identificação de líderes, por exemplo. Além disso, pode-se discutir a questão de pressão a inferência, pois mesmo sem ter todos os dados para tomar ações, a liderança precisa se posicionar quanto ao tema, porque isto influencia suas ações em termos de direcionamento do grupo e da própria identificação de novos líderes.

Os aspectos da necessidade de projetar no outro o processo de ascensão pelo qual o líder passou e de valorização da trajetória de cada líder, demonstram que esses são aprendizados compartilhados pelo grupo. Schein⁽²⁾ afirma que os aprendizados acumulados e compartilhados em um grupo, envolvendo elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico total de um grupo, formam a cultura do mesmo. Para que esses ensinamentos compartilhados possam existir, deve haver uma história de experiências, que implica em alguma estabilidade aos membros em um grupo, levando a padrões que eventualmente podem ser chamados de cultura, assim sendo, o grupo cria a sua própria maneira de enxergar e interpretar o processo de desenvolvimento dos indivíduos na empresa.

Referente a formação da cultura, Schein⁽²⁾ afirma que não é a imposição primária do líder que automaticamente produz cultura, mas os membros do grupo levam em consideração essas diretrizes caso sintam-se bem com os valores do líder e se este os conduzir ao sucesso. A medida que esses sistemas, como o modo de trabalhar, começam a dar certo, eles passam a ser tidos como a forma correta de fazer as coisas, por isso que em culturas fortes há a tendência em promover os empregados da própria empresa do que contratar alguém de fora, pois muitas vezes é bem mais difícil treinar alguém de fora no “jeito como as coisas são feitas aqui”.⁽¹⁾

DISCUSSÃO

A empresa estudada apresenta-se como uma organização que possui uma estrutura de concentração de poder, além disso, as estratégias são estabelecidas apenas no nível superior, não havendo a participação de forma mais efetiva de outros níveis, diferente dos aspectos de tomada de decisão estabelecidos no processo da manufatura enxuta que busca o envolvimento de todos os empregados nos processos de solução de problemas, melhoria contínua e por consequência, na tomada de decisões.

Para a liderança dessa organização, os líderes apresentam ter uma necessidade de manutenção do poder, por meio do processo de informações, ou seja, apenas alguns empregados podem ter acesso a tais informações e também, alguns poderão participar do processo de desenvolvimento. Referente ao processo de desenvolvimento, conforme já apresentado, as regras não são claras para os líderes e para os liderados, apesar de toda a estrutura existente, este fato ocorre devido a algumas tendências da cultura nacional, que são: a transferência de responsabilidade, a postura de espectador e a postura de evitar conflito, ou seja, há a busca de soluções para contornar os procedimentos, para que não se crie muito atrito com o empregado, também pode ser observado que a responsabilidade pela possível não “aprovação” do mesmo é de responsabilidade do RH, devido ao rigoroso processo ou da empresa como um todo, pois julgam ser de responsabilidade da empresa o desenvolvimento de seus empregados, adorando o final a postura de espectador. De acordo também com algumas entrevistas, foi possível verificar que muitos empregados acreditam que apenas são promovidas aquelas pessoas que possuem um bom relacionamento com o líder, não importando o aspecto da competência. Este aspecto pode ser justificado devido às características coletivistas do Brasil e também pela questão do paternalismo, que pode gerar um protecionismo.

De acordo com os estudos de Barros e Prates,⁽³⁾ este tipo de situação, envaidece o líder, pois ele se sente poderoso e indispensável, ocorrendo dessa forma, um círculo vicioso, no qual os liderados mostram-se inexperientes e os líderes responsáveis por decisões, até mesmo de caráter operacional.

CONCLUSÃO

A liderança deve buscar uma atitude mais educativa para orientar os liderados quanto aos processos e quanto às práticas e não embasar seus ensinamentos apenas em representações que prevaleçam suas próprias crenças. O líder possui um papel essencial na cultura organizacional, é ele que se torna referência e deve ser o exemplo a ser seguido, portanto, as crenças e valores devem ser condizentes com o rumo que a empresa quer para seu futuro. E as práticas é que mais efetivamente afetam a cultura organizacional do que os valores.

Agradecimentos

Aos professores Edna Chamon e Chamon pela orientação e ensinamentos.

REFERÊNCIAS

- 1 SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro. Editora José Olympio LTDA., 1999.
- 2 SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3.ed. California. Jossey-Bass Publishers, 2004.
- 3 BARROS, B.T.; PRATES, M.A.S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- 4 DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1984.

- 5 WOMACK, J.P. JONES, D.T; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- 6 ALTKINSON, Philip; **Lean & Mean: A Cultural Issue**. www.lomnet.org.uk. Acesso em 11/11/05.
- 7 PEREIRA DE SÁ, C. **A construção do objeto de pesquisa em representações sociais**. Rio de Janeiro: UERJ, 1998. 106
- 8 ARRUDA, A. Teoria das representações sociais e teorias de gênero. Cad. pesqu. 17. São Paulo. nov. 2002 artigo retirado da Internet. acesso em 28/12/2005 www.scielo.br
- 9 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
- 10 JODELET, D. (org). Representações sociais: um domínio em expansão. 6TH International Conference on Social Representation – August. 2002
- 11 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.
- 12 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
- 13 HOFSTEDE, G. **Cultura e Organizações – Compreender a nossa programação mental**. 1. ed. Lisboa: Edições Silabo: 1991.