



Renato Cuenca

Estilos de Liderança e Responsabilidade Social Corporativa em Empresas Globais: Existem Padrões que Apontem para uma Abordagem Organizacional Alternativa?

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Dr. Mario Couto Soares Pinto

Rio de Janeiro
Março de 2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



Renato Cuenca

Estilos de Liderança e Responsabilidade Social Corporativa em Empresas Globais: Existem Padrões que Apontem para uma Abordagem Organizacional Alternativa?

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Dr. Mario Couto Soares Pinto

Orientador

Departamento de Administração, PUC-Rio

Prof. Dr. Sergio Proença Leitão

Departamento de Administração, PUC-Rio

Prof. Dr. Hermano Roberto Thiry-Cherques

Departamento de Administração, EBAPE/FGV

Prof. Nizar Messari

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 27 de março de 2008

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Renato Cuenca

Graduou-se em Economia na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo em 1986. É pós-graduado em Economia Financeira na PUC – SP em 1991, e em Gestão Empresarial na FGV Management – SP em 2002. Atuou por 16 anos em organização multinacional, exercendo, por oito anos, as funções de gerente financeiro e controller. Trabalha há cinco anos na Tim Brasil, no segmento de telecomunicações, onde é gerente executivo senior, tendo atuado na família profissional de finanças, administração e controle, bem como na de relacionamento com clientes. Participou na implementação de programas de centralização de atividades administrativas e de sistemas de gestão e controle. Atualmente lidera equipe multifuncional para a implementação de um programa estratégico de negócio e relacionamento com os clientes. Participa, como depoente, de seminários sobre liderança, dirigidos a executivos.

Ficha Catalográfica

Cuenca, Renato

Estilos de liderança e responsabilidade social corporativa em empresas globais: existem padrões que apontem para uma abordagem organizacional alternativa? / Renato Cuenca ; orientador: Mario Couto Soares Pinto. – Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2008.

156 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas e apêndice.

1. Administração – Teses. 2. Estilos de Liderança. 3. Responsabilidade Social Corporativa. 4. Relações. 5. Racionalidade. I. Pinto, Mario Couto Soares. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Ao meu pai e à minha mãe.
Simplesmente pela vida.
Em particular, pela educação.

Agradecimentos

Ao meu orientador Mario Couto Soares Pinto, que com maestria, fez o que somente os competentes e os de bom coração o fazem: doar, instigar, provocar e influenciar, requisitos indispensáveis a um verdadeiro líder e professor.

Aos professores José Roberto Gomes da Silva e Sandra Regina da Rocha Pinto, que, em conjunto com o meu orientador, formaram uma substantiva trilogia de suporte ao meu aprendizado.

A todos os professores do IAG/PUC-Rio, pelos diversos ensinamentos e reflexões, algumas instrumentais, mas todas críticas e de valor.

A todos os funcionários do IAG/PUC-Rio, em especial, Teresa, Fabio, Gabriel, Lúcia e Lenita, pela sensibilidade em fazer o indispensável a um mestrando.

A todos os colegas de turma do IAG/PUC-Rio, por terem transformado o espaço das aulas em uma arena que proporcionou a busca e a criação do conhecimento.

A todos os executivos que, no exercício de suas atividades gerenciais, atenderam às minhas solicitações, e participaram dessa investigação, fazendo-me ver quão generoso é um líder.

À minha irmã Silvana, que em conjunto com minhas sobrinhas Carla, Marcela e Gabriela, e também sobrinhos, me traduzem o verdadeiro significado de uma relação familiar.

À minha prima Maria Cristina, que junto aos seus, e meus tios, me mostram a importância de se ter relações centradas no respeito e no carinho.

À minha mãe e à memória de meu pai e de minha madrinha Judith, por sempre terem cuidado de mim e me fazerem saber a relevância de se ter fé e ética.

Aos meus queridos amigos paulistanos Rosa, Fernando, Fábio, Marcia, Maarli, Tibe, Izilda, Célia, Rose, Marlene e Sergio, que, cotidianamente, me fazem lembrar a alegria da significação de saudades.

Ao meu amigo Léo, que, ao seu modo, me ensina o que há de melhor e mais saudável em uma relação entre amigos.

Ao querido José Paulo da Fonseca, que ao combinar profissionalismo e afeto, me faz sempre sonhar, acreditar e realizar.

Aos queridos e especiais Antonio Simões, Felipe Gomes, Alexandre Poyastro e Ana Petrilli, pela paciência e prestimosidade diante das urgências e pedidos associados à dinâmica de composição de uma dissertação.

Resumo

Cuenca, Renato; Pinto, Mario Couto Soares. **Estilos de liderança e responsabilidade social corporativa em empresas globais: existem padrões que apontem para uma abordagem organizacional alternativa?** Rio de Janeiro, 2008. 156p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Nessa pesquisa, procura-se identificar o estilo de liderança e a visão relacional com o entorno corporativo, percebidos por alto-executivos inseridos em um contexto organizacional de forte mutação e de práticas de ações sócio-responsáveis, diagnosticando eventuais afinidades e recorrências, na tentativa de se estabelecer um padrão comportamental que possa promover uma abordagem organizacional alternativa, com foco nas relações interpessoais. Para tanto, estabelece-se uma trilogia conceitual composta pela liderança, pelo contexto das teorias administrativas, e pela teoria dos *stakeholders*, justificada pela ação prática da responsabilidade social. Adicionalmente, apoia-se nos preceitos da racionalidade, intrínsecos aos propósitos das relações interpessoais associados à presente investigação. A pesquisa é baseada em estudo de casos múltiplos de empresas globais que reconhecidamente pregam e praticam o discurso da responsabilidade social e apropria-se de tipologias e tratamentos classificatórios teóricos, na tentativa de ratificar as afinidades comportamentais evidenciadas. Os resultados mostram que os executivos se percebem como democráticos, intervencionistas, controladores, orientados para a tarefa e resultado, e vêem a responsabilidade social com foco no nível econômico e como um modelo de negócio alinhado à estratégia utilitária da organização. Esse padrão se ratifica pela repetição do diagnóstico e recorrência comportamental, e pela distribuição uniforme de resultados, mesmo diante de ferramentais distintos e de um distanciamento entre o discurso escrito e falado. Observa-se, ainda, que tais padrões, mesmo inseridos em um contexto eminentemente relacional, não se prestam a suportar uma nova abordagem organizacional, à medida que, pelo tipo de estilo e similaridade acentuada, reforçam o discurso dominante de uma lógica de pensamento instrumental e funcional.

Palavras-Chave

Liderança; Racionalidade; Relações; Responsabilidade Social Corporativa.

Abstract

Cuenca, Renato; Pinto, Mario Couto Soares. **Leadership behavior and corporate social responsibility in global companies: are there patterns which point out to an alternative organizational approach?** Rio de Janeiro, 2008. 156p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The following research focuses on identifying the leadership behavior and the relationship forms within corporate environment, noticed by high-leveled executives inserted in an organizational context of strong changes and practices of socio-responsible activities, diagnosing occasional affinities and recurrences, in trying to establish a behavioral pattern that can promote an organizational alternative approach, with focus on interpersonal relationships. As a way of accessing this matter, a conceptual trilogy is established and composed by leadership, by the context of administrative theories and the theory of stakeholders, justified by the practical action of social responsibility. Additionally, it is based on precepts of rationality, intrinsic to the purposes of interpersonal relationships associated to this work. The research is based on studies of multiple cases of global companies that deliver and practice speech of social responsibility. In complement, typologies and ratings from theories patterns have been used in the attempt to ratify the behavioral affinities highlighted. The results show that the executives see themselves as democratic, interventionist, controllers, guided to task and result, and see social responsibility with focus on the economic level and as a model of business aligned to the utilitarian strategy of the organization. This pattern is ratified by the repetition of diagnosis and behavioral recurrence, and by unvarying distribution of results, even facing distinct tools and a space between the written and the spoken speech. Yet, it is observed that these patterns, even inserted in a context that emphasizes relationships, do not support a new organizational approach, as the kind of behavior and sharp similarity, reinforce the dominant speech of an instrumental and functional thought logic.

Keywords

Leadership; Rationality; Relations; Corporate Social Responsibility.

Sumário

1. Descrição do Problema	12
1.1 Introdução	12
1.2 Objetivos	16
1.3 Relevância do tema	17
1.4 Delimitações do estudo	20
1.5 Estrutura da dissertação	22
2. Referencial Teórico	24
2.1 Aspectos da liderança	24
2.1.1 Conceitos	24
2.1.2 Teoria dos Traços	26
2.1.3 Teorias Comportamentais	28
2.1.4 Teoria Contingenciais	30
2.2 Contexto organizacional - escolas administrativas	35
2.2.1 Evolução das Escolas da Administração	36
2.2.2 Escola Burocrática	37
2.2.3 Teoria dos Sistemas	39
2.2.4 Teoria das Contingências	41
2.2.5 Outras abordagens contemporâneas	43
2.2.6 Rotas convergentes para um contexto organizacional	44
2.3 Sobre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	47
2.3.1 Definições e vetores da RSC	48
2.3.2 Abordagens da RSC	52
2.3.3 Formas de comunicar a RSC	54
2.4 Uma mandala relacional	55
2.5 Os espectros de uma racionalidade	58
2.5.1 Razão e conceitos	58
2.5.2 Distorções de um discurso	61
2.5.3 Uma abordagem crítica	63

3. Aspectos Metodológicos	66
3.1 Implicações teóricas na escolha do método	66
3.2 Tipo de pesquisa	68
3.3 Universo e seleção de sujeitos	69
3.4 Coleta de dados	71
3.5 Análise de dados	74
3.6 Limitações do método	76
4. Apresentação dos dados e resultados	79
4.1 Análise qualitativa: os questionários dirigidos	80
4.1.1 Família da liderança – o discurso escrito	80
4.1.2 Família da RSC e do contexto – o discurso escrito	95
4.2 Análise qualitativa: as entrevistas e a observação direta	100
4.2.1 Família da liderança – a fala e o exame presencial	101
4.2.2 Família da RSC e do contexto – a fala e o exame presencial	108
4.3 Uma visão consolidada	112
5. Conclusões	114
5.1 A resposta à primeira questão da pesquisa	116
5.2 A resposta à segunda questão da pesquisa	122
6. Impressões do pesquisador	130
7. Referências bibliográficas	133
Apêndice	140

Lista de Tabelas

Tabela 1: Resumo executivo das teorias da liderança	34
Tabela 2: Painel de similaridade da evolução de conceitos de liderança e teorias da administração	46
Tabela 3: Vetores da RSC	51
Tabela 4: Informações sobre os líderes pesquisados e suas organizações	71
Tabela 5: Resumo dos resultados aferidos sobre a percepção de liderança dos executivos pesquisados por meio dos questionários eletrônicos	94

Lista de Figuras

Figura 1: Mandala relacional	57
Figura 2: Resultado observado do modelo de decisão de Vroom e Jago (1974)	82
Figura 3: Resultado aferido do modelo de amplitude de uso de autoridade de Tannenbaum (1970)	86
Figura 4: Resultado obtido acerca do modelo de grid-gerencial de Blake e Mounon (1972)	90
Figura 5: Percepção de priorização na gestão dos stakeholders, considerando os vetores da RSC de Melo Neto e Froes (1999)	98

1

Descrição do Problema

As teorias administrativas ocuparam-se bastante em estudar o fenômeno da liderança e a maneira como essa é exercida, dando roupagens diferenciadas aos seus modelos e propósitos. Daí decorre uma infinidade de conceitos de liderança explicitada por autores interessados em discutir a relevância desse aspecto nas abordagens administrativas. O mesmo acontece quando o assunto é responsabilidade social. Percebe-se ainda uma profusão de modelos que tipificam o perfil de um líder, abrindo alternativas várias de classificação de estilos, ao mesmo tempo que se depara com inúmeras abordagens associadas às ações sócio-responsáveis. Constata-se que não há um sentido único a esses dois temas.

1.1

Introdução

Por mais que as definições acerca de liderança sejam amplas, sua essência conceitual está intimamente ligada às formas de relacionamento. Segundo McGregor (1973), liderança é uma função do relacionamento complexo e circular entre o líder e o seu meio, seja esse interno superior (derivado das políticas da alta administração), interno inferior (subordinados) e externo (sindicatos, governo, mercado, entre outros). Encontra-se também em definições conceituais mais contemporâneas de liderança, a figura relacional fortemente encaixada, como aponta Motta, F. (2006), destacando que liderança não é um fenômeno absoluto, uma vez que verdadeiramente é o relacionamento com os grupos que atribui reconhecimento ao líder.

Apesar das abordagens sobre liderança terem ganhado espaço de discussão dentro do circuito das escolas do pensamento administrativo, é interessante pontuar a distinção que se faz entre administração e liderança, uma vez que o processo da liderança é uma dentre inúmeras tarefas gerenciais praticada pelo administrador, ou seja, a natureza do trabalho gerencial inclui aspectos e formas de liderança (Mintzberg, 1973). Soma-se a isso, o fato que liderança é um fenômeno complexo (McGregor, 1973) e administração é uma função gerencial (Motta, P., 2001).

Para entender o conceito de administração pode-se recorrer a Kotter (1990), segundo o qual a administração diz respeito ao enfrentamento direto da complexidade ou a Simon (1979), que descreve a administração como a arte de conseguir realizar as coisas, dando a essa uma conceituação de ação positiva. Pode-se aferir, dessa forma, que os conceitos de liderança e administração têm sido explorados com algum paralelismo ao longo dos últimos anos em função, principalmente, dos impactos nas relações internas e externas e nas práticas funcionais das organizações, trazidos pelas transformações derivadas de adventos do universo capitalista, tais como a globalização, as práticas formais de governança, as superações tecnológicas e a comunicação sistêmica em rede.

A arte de administrar é uma prerrogativa da função gerencial, que por sua vez encontra eco na arte de pensar, de decidir, de agir e de obter resultados. O constante ambiente de mudança, com conjunturas ordinárias mais complexas, que cobra do executivo maiores e mais consistentes resultados e performance, faz com que a arte de administrar exija um aprendizado gerencial mais sistematizado e organizado, fazendo com que a perspectiva do administrador como líder ganhe contornos de eficiência mais enfáticos (Motta, P., 2001). O paralelismo conceitual fica reforçado à medida que se enxerga a liderança como uma habilidade relacional que é humana e ao mesmo tempo gerencial, ficando-se como uma ferramenta intangível do exercício ordinário do corpo executivo das organizações.

A função gerencial, em seu capítulo do processo de liderança, ganha um viés relacional intensificado à medida que se compreende o fenômeno da liderança como a ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores dentro de um determinado contexto situacional. A liderança é vista como um processo, em função de seu componente relacional que atua e enfatiza o caráter tridimensional das ligações que se dão entre o líder com ele próprio, do líder com seus subordinados e do líder com a situação, sendo que o seu entendimento se dá por meio da compreensão das influências manifestadas na interação desse tripé (Hollander, 1984).

A relação que o líder mantém com o seu meio nos remete a entender o contexto organizacional em que a liderança é exercida. Influenciado pelas abordagens administrativas da Teoria das Contingências, o contexto organizacional é visto como resultado do esforço dos indivíduos que estão em constante relação com um meio externo mutável, em movimento e dinâmico, resultado de uma ação que se subordina à situação, ou seja, à contingência

(Lawrence e Lorsch, 1973). Considera-se que não há forma ideal de exercitar a função gerencial – como consequência a liderança, como seu componente intrínseco – uma vez que tudo depende do momento econômico, das variáveis tecnológicas envolvidas, das estruturas desenhadas, das reações do mercado, enfim, o tudo torna-se absolutamente relativo, não existindo um modelo de gestão absoluto que possa ser utilizado em todas as situações. Esse contexto incita relações diferenciadas com diferentes interlocutores, em um exercício político da capacidade de influência que as interações congregam (DiMaggio e Powell, 1983).

Assim, a relação com o meio traduz as interações com as mudanças do ambiente e, segundo Motta, P. (2001), a compreensão dessa realidade organizacional remete à adaptação, em um processo contínuo de aprendizagem, fazendo com que executivos aprendam a se comportar, e fazendo frente a um contexto fortemente mutável e aberto.

Essa mesma organização, e seus líderes, em seu relacionamento com o meio, possui compromissos com terceiros, atores inclusive do mundo exterior e até interior, que afetam a cadeia de valor de seus processos produtivos (Ashley, 2003). Esse compromisso, experienciado por meio de argumentos gerenciais expressos pela teoria dos *stakeholders*, traduz uma abordagem filosófica de gestão prática das estratégias com foco na sustentabilidade dos propósitos dessa organização, impulsionando a criação de uma nova forma de entender a empresa e sua relação com o ambiente, e fortalecendo a disciplina da responsabilidade social corporativa - RSC (Pinto e Leitão, 2006).

Pesquisar uma visão relacional de mundo e os estilos de liderança, exemplificados pelo componente relacional de um líder-executivo inserido em uma organização imersa em um contexto integrativo com o ambiente externo, e em comunhão com uma estratégia de relacionamento comprometido com terceiros, tonificada pela RSC, é o mote deste estudo. Apoia-se, por assim dizer, em um elo que se molda por meio da liderança, do contexto organizacional contingencial e político, e, por fim, por meio da RSC.

Segundo Motta, P. (2001), como as organizações são diferentes, depreende-se que há padrões de comportamento gerencial e de liderança diferentes. Entretanto, a realidade organizacional contingenciada e política, além de comprometida com ações sócio-responsáveis, pode representar um recorte propício a uma padronização de liderança e de visão relacional. Um

comportamento semelhante que, por estar influenciado por um cenário eminentemente relacional, pode insinuar a abertura de um caminho para uma nova abordagem organizacional, com uma racionalidade alternativa, em um conceito análogo ao adotado por Ramos (1989), em que líderes sejam capazes de lidar com os problemas das relações humanas, mais que legitimar a evolução das interações em bases utilitárias e instrumentais.

De acordo com o próprio Ramos (1989), as teorias administrativas têm admitido como legítima a intrusão, no elemento humano, de uma lógica de mercado, com buscas desenfreadas por resultados concretos, não abrindo espaços para alternativas diferenciadas que sustentem e percebam esse mesmo elemento humano como o centro da ordenação social e, por assim dizer, organizacional. Visões relacionais mais abrangentes, eventualmente, podem suscitar a abertura de novos caminhos de busca intelectual para um conceito não limitado a uma perspectiva voltada para uma expectativa de sucesso econômico e de resultados, uma vez que se baseiam em valores e princípios mais humanizados (Weber, 1999).

Fica dessa forma lançado o desafio desta pesquisa, que ao se propor a investigar padrões de liderança de alto-executivos, cria uma trilogia relacional que integra a liderança, o contexto e a responsabilidade social, em uma tentativa de conhecer como se comportam os atores-líderes desse tripé, apropriando-se, para tal fim, de tipologias classificatórias de modelos de liderança. Na seqüência, busca ainda identificar em que medida, e sob que forma, uma visão relacional associada a certas afinidades de estilos de liderança podem ser observadas como motivadoras e apoiadoras da abertura de um novo caminho para uma abordagem organizacional alternativa, com uma lógica relacional. Essa reflexão e esse propósito remetem esta pesquisa às seguintes perguntas:

Como podem ser diagnosticadas as eventuais afinidades e recorrências dos estilos de liderança e de uma visão das relações com o entorno organizacional, à luz de tipologias classificatórias específicas, percebidas por alto-executivos dentro de um contexto turbulento e socialmente responsável?

Em que medida esses padrões comportamentais eventualmente identificados podem, sob o espectro de uma trilogia relacional, sustentar uma abordagem organizacional alternativa?

1.2

Objetivos

Considerando a questão de pesquisa estabelecida, o objetivo principal do presente estudo é entender se eventualmente pode-se identificar, em alto-executivos de empresas globalizadas, um estilo de liderança e uma visão relacional de mundo recorrente, que sejam observados por meio do exercício das relações de uma tríade transacional, no conceito de Hollander (1984), em um contexto marcado por interações dinâmicas com o ambiente externo, e ainda pela gestão das prioridades estratégicas do relacionamento com terceiros, respeitando os princípios da teoria dos *stakeholders*. Em complemento, a pesquisa deve, diante do uso de diferentes modelos e abordagens teóricas, confirmar o eventual padrão comportamental identificado, e verificar se o mesmo pode suscitar o encaminhamento do debate em torno de uma lógica gerencial alternativa, em benefício de um viés que Ramos (1989) chama de racionalidade substantiva. Espera-se analisar abordagens organizacionais diferenciadas e que prestariam a ser uma novidade diante de racionalidades usuais.

Como parte fundamental para o alcance do objetivo acima proposto, a pesquisa possui ainda uma série de objetivos intermediários e secundários, de cujo atingimento depende o alcance do objetivo principal. Serão esses os objetivos intermediários, aqui descritos na forma de itens:

- Selecionar referencial teórico que possa assegurar a interpretação conceitual e a evolução do estado da arte do fenômeno liderança, proporcionando a apropriação de tipologias classificatórias dos modelos de liderança empiricamente observados.
- Criar um painel de similaridade entre a evolução dos conceitos de liderança e as teorias das escolas da administração a fim de compreender o contexto organizacional presente na pesquisa.
- Explorar os diferentes conceitos de RSC e os associados à teoria dos *stakeholders* a fim de compor o arcabouço do relacionamento e de identificar os critérios para o recorte das organizações socialmente responsáveis.
- Construir um quadro de referência conceitual que permita identificar as relações de afinidade e comportamentos recorrentes entre o líder, seus subordinados, e seu meio-ambiente, em um cenário transacional, em

comunhão com o contexto organizacional contingencial e político e, ainda, com as ações de responsabilidade social.

- Estudar os conceitos e princípios de uma racionalidade instrumental e substantiva a fim de identificar alternativas às abordagens organizacionais correntes.
- Estabelecer uma metodologia de pesquisa que permita valorizar o método do estudo por meio da triangulação de dados, do protocolo, e da consistência interna, criando cenário próprio para a coleta de dados por meio de entrevistas, questionários-dirigidos e observação direta.
- Desenvolver um cenário analítico, por meio de um arcabouço de questionamentos e dúvidas derivadas da situação pesquisada, que permita criar uma reflexão em torno da temática da pesquisa.

1.3

Relevância do tema

A palavra liderança tornou-se corrente na literatura administrativa moderna, potencializada, inclusive, pelos populares treinamentos comportamentais que se prestam a vender ensinamentos sobre uma liderança eficaz. Objeto do desejo de executivos que a vêem como poderoso instrumento da função gerencial, a liderança se traduz como sinônimo de poder, sucesso e eficiência. Esquece-se, contudo, que o aprendizado ocorrido não necessariamente é traduzido pela prática eficiente pois esta é dependente de um contexto multi-variado de fatores situacionais (Motta, F., 2006).

Segundo Motta, P. (2001), a atração pela liderança decorre basicamente pela associação imediata que se faz a grandes personalidades da história e a sua dimensão mágica, no sentido do seu caráter transformador intrínscico, que se materializa quando um executivo se torna líder.

Segundo Meindl, Ehrlich e Dukerich (1985), o romantismo e o aspecto mítico que se cria ao redor do fenômeno da liderança, em função de uma força de poder intrínscica ao conceito, sustenta a responsabilidade que se atribui ao líder para explicar desempenhos extremamente bons ou extremamente ruins. Ao líder é atribuída a responsabilidade pelo sucesso e pelo fracasso de uma dada abordagem

e de um posicionamento estratégico, a partir de seus respectivos resultados (Robbins, 2005).

Pela ambigüidade do conceito de liderança que a prática e a teoria trazem, percebe-se que muitos cargos são tão específicos em conteúdo e método que prescindem dos atos de liderança, não obstante ao fato das organizações reagirem aos casos de sucesso, recompensando o líder formal, e aos casos de fracasso, lançando a culpa sobre o mesmo (Katz e Khan, 1973). Esmiuçar aspectos da liderança e discursar sobre essas concepções parece ter relevância para o direcionamento estratégico das organizações motivadas pelo conceito de *accountability* ou de atribuição de responsabilidades, muito em voga na conjuntura corporativa.

Discorrer sobre estilos de liderança pode ser uma oportunidade de enriquecer o aparato gerencial com um predicativo ímpar que reflete a capacidade de influenciar pessoas para garantir o alcance de propósitos comuns, considerando uma visão moderna de um fenômeno que arrebatava tanto idéias universais – inatas, traços - quanto situacionais (Motta, P., 2001).

As organizações contemporâneas percebem que uma ampla rede de relacionamentos que envolva os diferentes atores de seu contexto operacional e estratégico é condição essencial para a sustentação de seu negócio – tal e qual atesta a Teoria dos *Stakeholders*, em sua gama diversificada de conceituação específica do termo (Hanashiro, 2007). Esta teia de relacionamentos para com a comunidade é também pré-requisito para a perenidade de uma orientação estratégica para a responsabilidade social, formalizada através de compromissos explícitos, de posicionamentos consistentes e ainda de códigos de conduta devassados à sociedade (Ashley, 2003).

Entender como se dão esses relacionamentos promovidos pelos diferentes participantes que representam os vetores da RSC, à luz das priorizações e estratégias relacionais, pode evidenciar visões e especificidades comportamentais, cuja interpretação pode afetar a condução e a abordagem organizacional. Junta-se a isso a relevância de se entender em que medida o líder interage com, e reage a, esse campo de forças, já que também se trata de uma maneira de mensurar o viés de liderança percebido. Esses dois pontos contribuem para diagnosticar um líder, cujo papel e capacidade de influência positiva na condução de um pensamento de trabalho, podem estar latentes.

Ter contato com líderes que efetivamente experimentam ambientes mutáveis e possuem a vivência da tomada de decisão pode externar uma visão de como esses executivos, em seus contextos, eventualmente maximizam as práticas das ações socialmente responsáveis, na expectativa de conhecermos canais alternativos de fomento às ações socialmente responsáveis, configurando-se um cenário apropriado para a sustentabilidade dos negócios e a confirmação de uma visão relacional mais aguda.

Estudar o líder, ator principal de uma atmosfera organizacional eminentemente pautada pelas relações, inserido em organizações preocupadas com as interações de dentro para fora, mostra-se uma curiosidade relevante. O papel do líder com competência expressa em capacidades relacionais passa a ser decisivo para a organização sustentar este direcionamento estratégico, influenciando o colegiado dirigente e o endereçamento dos objetivos estratégicos de sua respectiva organização (Robbins, 2005). Sua visão particular de mundo, sua forma de agir e seu estilo gerencial de liderar, transformam-se em condições para a proliferação da prática de ações socialmente responsáveis (Hanashiro, 2007). Estudar o aspecto do relacionamento do líder para com seu contexto ordinário de escolhas e renúncias e do relacionamento da organização para com a comunidade transforma-se na alavanca para um aprofundamento maior do estudo de possibilidades para a constatação prática de uma lógica gerencial alternativa.

Utilizar a capacidade de influência do líder para suscitar uma teoria crítica que possa provocar uma reflexão junto aos padrões contemporâneos de um pensamento racional, que eventualmente passe a não referendar, de forma absoluta, o comportamento econômico como peça constitutiva total da natureza humana, tem seu valor, no mínimo, para acirrar o debate, e muito mais, à medida que promove horizontes que trabalhem a distinção entre o significado substantivo e formal da administração organizacional, nos moldes debatidos por Ramos (1989). Explorar a capacidade do líder em tratar as relações como prerrogativas que permitam uma diferenciada compreensão do papel das interações simbólicas, no conjunto dos relacionamentos interpessoais, pode ser saudável aos propósitos de provocar um debate acerca das oportunidades de abordagens latentes que eventualmente possam ser descortinadas em benefício da comunidade em si.

Aprofundar igualmente os ensinamentos derivados da análise crítica de uma trilogia relacional pode impelir o engrandecimento de um discurso para além de uma racionalidade instrumental, no conceito de Weber (1999), e para além de

uma ideologia gerencial, no conceito de Chanlat e Bédard (1996), fincada na busca da otimização de recursos, do controle e do resultado econômico. Ampliar o debate em torno do *constructu* da racionalidade, não se limitando a uma abordagem reducionista dos desenhos organizacionais que hoje, segundo Ramos (1989), se firmam diante de um conceito instrumental e funcional, parece ter relevância importante às teorias organizacionais que ora se aplicam.

Esta pesquisa pretende se fazer presente aos administradores que se interessem por interpretar e estudar padrões de gestão com foco em estilos gerenciais de liderança. Também aos que se dedicam a entender as relações entre o papel do executivo contemporâneo no fomento de práticas socialmente responsáveis, sob a ótica da liderança em um ambiente definido e contextualizado pela forte mutação e busca da sustentação de um diferencial competitivo, em que a capacidade relacional do líder, e de uma organização em uma abordagem aberta e de dentro para fora, sirvam de incentivo provocativo e crítico a uma nova ordem organizacional.

1.4

Delimitação do estudo

As abordagens teóricas da liderança enfatizam diferentes aspectos do fenômeno investigado. Vale lembrar que as primeiras investigações sobre a natureza da liderança centravam-se, quase que exclusivamente, na característica do líder, concentrando-se pouco, ou quase nada, nas relações com os seguidores e com os liderados. Essas teorias enfatizam os traços e suas habilidades com a função gerencial da liderança, identificando comportamentos que distinguem o líder do não-líder (Wagner III e Hollenbeck, 2006).

Considerando o viés relacional que essa pesquisa se propõe a investigar, os modelos teóricos de liderança utilizados para o elenco da tipologia de liderança adotada estão concentrados no caráter tridimensional do processo de liderança proposto por Hollander (1984), que destaca a trilogia líder, subordinados e meio como tríade-base que evidencia a liderança.

Dessa forma, todos os modelos que propõem uma dada padronização de estilos de liderança, derivados de pesquisas que se propunham a aferir a presença de uma dada conduta ou viés de liderança em detrimento de outra, são preferidos

na composição dos questionários classificatórios do estilo de comportamento de liderança percebido. Modelos que preconizam aspectos relacionais mais específicos, como um enfoque dado à figura do líder, são evitados a fim de assegurar a extensão da abordagem relacional, sem prejuízo, contudo, para um leque razoavelmente amplo de tipos de estilos de liderança.

Vale destacar que não se deseja, por meio dos questionários propostos aos entrevistados avaliar o grau de eficácia do comportamento percebido pelo líder indagado, nem tampouco fazer inferências nesse sentido. O propósito é utilizar as tipologias associadas a modelos transacionais de liderança para auxiliar na classificação dos tipos de estilos identificados. Da mesma forma, não se pretende, com este estudo, estabelecer diretrizes ou recomendações para o estilo de gestão dos profissionais que atuam em organizações fortemente mutáveis e socialmente responsáveis.

Segundo McGregor (1973), a característica da organização quanto à sua estrutura organizacional e natureza da tarefa é uma variável relativa à liderança, no sentido da influência estabelecida por essa inter-relação. Este estudo não considera, além do aspecto percebido pelo entrevistado em suas declarações e interações, o reflexo das estruturas, bem como o da cultura organizacional de forma direta no contexto sobre o qual o líder está inserido, fazendo com que o contexto situacional corporativo ganhe uma coloração genérica e subjetiva aos efeitos do ser pesquisado.

Cumpre-se também destacar que a captação dos dados coletados está restrita a um período específico de três meses, entre outubro e dezembro de 2007, tanto para as informações derivadas dos questionários eletrônicos, quanto para as advindas das entrevistas e da observação direta da atmosfera organizacional em que o entrevistado estava inserido. Adicionalmente ao aspecto temporal, o aspecto geográfico deve ser considerado nas ponderações acerca do perímetro estabelecido com relação à coleta de dados, uma vez que as entrevistas foram realizadas especificamente no eixo Rio-São Paulo.

Vale apontar que as organizações socialmente responsáveis apresentam uma classificação estabelecida pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, ou pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - Ibase, por conta da publicação dos balanços sociais de empresas com práticas socialmente responsáveis, ou ainda pela norma SA 8000. Essas fontes são chancelas que atestam a veracidade das práticas sócio-responsáveis,

objeto dessa presente pesquisa. O Ethos foi especificamente escolhido como balizador e certificador do recorte proposto, por se tratar de uma organização não-governamental amplamente reconhecida em diferentes meios pelos seus propósitos éticos e pela colaboração que presta às organizações que buscam práticas sócio-responsáveis que signifiquem a condução para um crescimento sustentado e socialmente integrado à comunidade.

1.5

Estrutura da dissertação

Esse primeiro capítulo apresenta a descrição do problema de pesquisa objeto da presente dissertação, identificando ainda seus objetivos – principal e intermediários – relevância do tema, e as delimitações do estudo.

O segundo capítulo é dedicado à apresentação do arcabouço conceitual que serve como pano de fundo teórico para as análises objeto desta pesquisa. Este capítulo está dividido em cinco frentes: i. Conceitos de liderança, momento em que se pode verificar a evolução conceitual dos aspectos da liderança, transitando pelas Teoria dos Traços, passando pela Teoria Comportamental e chegando na Teoria das Contingências; ii. Abordagens das escolas administrativas, que servem para apresentar a mudança e a evolução da visão administrativa, patrocinada inicialmente pela escola do comportamento humano e escola burocrática, impulsionada pela teoria dos sistemas e ainda pela teoria das contingências, citando, também, abordagens mais recentes acerca da teoria das organizações; mostra-se um painel de similaridade entre a evolução do conceito de liderança e as escolas da administração a fim de se compreender o contexto organizacional; iii. Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que se presta a apresentar a evolução dos conceitos, vetores e orientações estratégicas, viés de abordagem e ainda formas de atestar uma organização socialmente responsável; iv. Uma mandala relacional, justamente criada para ilustrar o espectro conceitual até então desenvolvido e base da investigação; v. Aspectos da racionalidade, instante que se prontifica a explorar os conceitos e idéias que se prestam a funcionalidades administrativas e que ocupam um caráter central no modo de conduzir as relações humanas.

O terceiro capítulo versa sobre aspectos metodológicos, descrevendo a metodologia do estudo de casos-múltiplos utilizada no estudo, detalhando as etapas da pesquisa e as limitações decorrentes, e ainda descrevendo as validações por meio da triangulação de dados, consistência interna e protocolo.

O capítulo quarto apresenta os dados colhidos por meio do estudo de casos múltiplos, detalhando e analisando os resultados obtidos com a pesquisa e incitando uma reflexão crítica diante dos resultados aferidos e exemplificados, por intermédio de questionamentos objetivos e sugestivos.

O capítulo quinto apresenta as conclusões do estudo, considerando a pergunta da pesquisa e os resultados obtidos e analisados, além de realizar proposições de ordem prática e acadêmica sobre o assunto, sugerindo o endereçamento futuro de novas pesquisas acerca do tema.

Finalmente o capítulo sexto traz as impressões do pesquisador na condução e nos resultados aferidos, ressaltando as lições aprendidas no campo de vista acadêmico e pessoal.

2

Referencial Teórico

Este capítulo tem por objetivo fundamentar o estudo do fenômeno da liderança e das concepções de relacionamento com o entorno corporativo, sob a percepção do líder em seu habitat organizacional, criando um arcabouço conceitual que permita uma visão panorâmica dos aspectos da liderança, das teorias administrativas contingenciais e ainda dos conceitos, abordagens e gestão dos aspectos associados à responsabilidade social corporativa (RSC).

A partir do referencial teórico adotado, pretende-se, ainda, estabelecer um quadro referencial da tríade relacional composta, à luz da percepção do líder, pela própria liderança transacional, por um contexto organizacional em movimento e, finalmente, por um compromisso expandido e normativo de uma disciplina denominada como RSC. Esse viés ilustrativo de uma trilogia conceitual será representado por uma mandala relacional. A esse tripé conceitual se juntarão os espectros de uma racionalidade, cuja abrangência se dá dentro de um perímetro organizacional, com enfoque nos conceitos da racionalidade instrumental e substantiva, em uma abordagem crítica.

2.1

Aspectos da Liderança

Serão examinadas, nesse item, particularidades da evolução teórica dos aspectos da liderança, palavra que, segundo Katz e Kahn (1973), é uma das mais usadas na descrição de organizações e, possivelmente, é uma das que traz uma variedade contundente de significações.

2.1.1

Conceitos

Não existe um conceito universalmente padrão sobre liderança, no sentido de seu enfoque, fato justificado pela existência de uma infinidade de teorias que versam sobre esse fenômeno, o que torna o seu processo de interpretação e prática complexo e igualmente um objeto de busca pelos executivos (Wagner III e

Hollenbeck, 2006). Uma das razões que explica o motivo pelo qual as discussões do conceito de liderança têm tomado corpo no ambiente corporativo e acadêmico é o fato de que o mundo dos negócios tem se tornado mais competitivo e mais volátil, exigindo dos executivos um enfrentamento mais vigoroso junto às mudanças, cada vez mais demandadas em favor de um novo ambiente competitivo (Kotter, 1990).

Segundo Tannenbaum (1970), a liderança pode ser definida como sendo a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta especificada, colocando em uma mesma arena a figura do influenciador (líder) que afeta ou influencia o comportamento do influenciado (seguidor) em uma dada situação. Depreende-se daí que tal definição, em seu caráter generalista, não limita o conceito de liderança à abordagem da prerrogativa formal das nomeações de cargos, cuja influência potencial estaria apoiada no consentimento voluntário de terceiros, mas se mostra aplicável a todas as relações interpessoais em que estão envolvidas as tentativas de influência.

Para Katz e Khan (1973), o conceito de liderança aparece na literatura das ciências sociais como o atributo de uma posição, contrapondo-se à proposição anterior, como a característica de uma pessoa e ainda como uma categoria de conduta, ganhando, porém, o mesmo contorno conceitual relativo que implica no agente influenciador e nas pessoas influenciadas.

Segundo Fiedler (1974), o conceito de liderança está associado ao relacionamento entre pessoas, cuja influência e poder são distribuídos de modo não uniforme em uma base legitimada, de modo que possa ser identificada a presença clara de um grupo de seguidores.

Jago (1982) vê a liderança como um processo e como uma propriedade. O processo de liderança se dá no uso não coercitivo e prático da influência para coordenar e dirigir atividades dos membros de uma organização na direção de seus objetivos estratégicos. Já a propriedade é constituída por um leque de qualidades ou características atribuídas àqueles que empregam, de modo eficiente, tal influência.

Uma visão mais romanceada em torno do conceito de liderança pode ser observada a partir dos trabalhos de Meindl e Ehrlich (1987), que evidenciam que liderança é o ato de oferecer, através do líder, os meios logicamente convincentes e emocionalmente gratificantes para as pessoas trilharem as atividades de modo

organizado, atribuindo a esse líder a prerrogativa de herói, uma vez que os seguidores, ao se concentrarem no líder, reduzem suas complexidades organizacionais a condições mais elementares, de tratamento mais simples. Evidencia-se, desta feita, o artifício da atribuição vinculado ao líder.

Kotter (1990) retrata a liderança como a capacidade de motivar e inspirar pessoas a seguirem na direção exata, a despeito dos obstáculos gerados pelas mudanças imprevistas, encantando as pessoas e acomodando os interesses, emoções e necessidades humanas.

Apesar de não se ter uma abordagem comum ao conceito de liderança, pode-se equacioná-la ao exercício diferencial de influência, menos no aspecto de quando esse efeito sobre seguidores se dá por vias formais de um poder regimental, uma vez que isto é uma prerrogativa estrutural da organização, e mais no aspecto da transformação incremental para além e acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da organização (Katz e Khan, 1973). Recordando McGregor (1973), depara-se com um conceito de liderança associado à idéia de relacionamento, uma vez que o líder recebe e provoca influência em diferentes variáveis, tais como, suas características, seu meio, e as necessidades de seus subordinados.

O conceito de liderança que adotaremos para essa pesquisa, baseado em uma abordagem comum de relacionamento e influência, pode ser registrado como sendo o ato gerencial de influenciar por meio de um relacionamento circular e transacional, reconhecido pelos envolvidos.

2.1.2

Teoria dos Traços

Segundo Fiedler (1974), embora as primeiras investigações empíricas sobre o conceito de liderança tenham sido publicadas em 1904, maiores pesquisas nesse campo tomaram forma durante a Primeira Grande Guerra (1914-1918), cujo momento direcionava o interesse para a aplicação de testes para uma ideal seleção e substituição dos oficiais-combatentes. Esse escopo foi reforçado no período entre guerras, e até a Segunda Grande Guerra (1939-1945) o interesse residia na identificação de traços de liderança que pudessem incrementar a eficácia das performances de guerra verificadas, atuando sobre a efetividade positiva dos oficiais.

Essas perspectivas incluem premissas que consideram a eficácia da liderança como não dependente da situação em que o líder atua, criando uma visão generalista do fenômeno da liderança a partir de comportamentos únicos, exaltando a prática da liderança pelo princípio do *one-best-way* e criando prescrições-chave para o exercício dessa função (Jago, 1982).

Reforça essa origem histórica os ensaios de Alvin Gouldner (*apud* Tannenbaum, 1970, p. 41), ao apresentarem que as pesquisas sobre liderança focalizam o próprio líder, virtualmente excluindo as demais variáveis situacionais, uma vez que se supunha que a eficácia da liderança podia ser explicada por conta do isolamento das características psicológicas e físicas dos líderes, que presumivelmente os diferenciavam dos demais membros de seu grupo.

Os perfis característicos da liderança, nessa visão mais isolada do líder pelo líder, podem ser associados aos traços descritos por John Bearden (*apud* Robbins, 2005, p. 81), em seu modelo de personalidade de cinco fatores, em que a extroversão, a amabilidade, a consciência, a estabilidade emocional e a abertura para experiências representam uma estrutura unificada de personalidade.

Uma derivação da teoria dos traços pode ser exemplificada na liderança carismática, que ao concentrar seu enfoque nas características do líder, enfatiza sua habilidade de comunicação de uma nova visão organizacional, transformando e despertando a consciência de seus seguidores para as metas do grupo, fazendo até com que tais seguidores transcendam seus próprios interesses particulares (Kirkpatrick e Locke, 1996). Essa visão diferencial também acaba por distinguir o líder dos outros membros do grupo, uma vez que faz com que os seguidores sintam-se comprometidos com o seu líder, despertando um senso de missão coletiva e encantando esses mesmos seguidores a ponto de transformá-los. (Howell e Avolio, 1993).

Os líderes carismáticos são exemplares na arte de manipular certos símbolos, de tal modo que seus seguidores, sob o charme de tal liderança, sentem-se fortes e orgulhosos, ou ainda, impotentes e dependentes (Vries e Miller, 1995). Tais líderes exercem dominação carismática, no conceito de Weber (1999), por meio da veneração extracotidiana que seu poder heróico ou caráter exemplar acabam por promover.

Segundo Motta, F. (2006), o líder carismático possui características pessoais específicas, traços que o fazem representar os ideais e as projeções do grupo que lidera e que se identifica com esse líder, tornando-o dependente do

reconhecimento desse grupo. Percebe-se um componente relacional presente nas teorias dos traços que, embora concentradas nas características próprias do líder, somente se manifesta quando a liderança passa a ser chancelada por um grupo de seguidores identificados com o carisma de seu líder.

2.1.3

Teorias Comportamentais

As abordagens dessa escola teórica enfocam os comportamentos manifestados pelos líderes, criando uma preocupação mais acentuada com os estilos de liderança e menos com a relevância que se supunham ter os traços de personalidade do líder (Robbins, 2005). Começa-se a criar uma tipologia específica e própria aos padrões comportamentais de liderança que classificam os diferentes estilos do líder.

Interessados em pesquisar o modo comportamental com que os líderes tomavam suas decisões, dividiam e programavam seus trabalhos e os de seus subordinados, e o efeito que isto produzia nos indicadores de produtividade e satisfação geral dos subordinados, Lewin, Lippitt e White (1939) exemplificam o que pode ser considerado um líder autocrático, liberal e democrático. Nessa concepção classificatória, as principais características comportamentais do estilo do líder são assim descritas:

- Liderança autocrática: na tomada de decisão, apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, e sua atuação junto a tal grupo é pessoal, sendo dominador nos elogios e críticas ao trabalho de cada liderado. Este líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual a equipe de cada um, determinando providências para a execução das tarefas, na seqüência que lhe convier, de modo imprevisível ao grupo.

- Liderança liberal: na tomada de decisão, a participação do líder é mínima, não fazendo nenhuma tentativa de regular o curso das coisas, e a liberdade para decidir é ampla. Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo e a participação do líder no debate sobre a programação dos trabalhos é limitada.

- Liderança democrática: na tomada de decisão, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder, e sua atuação junto ao grupo é participativa, tornando-se um membro normal do grupo, comportando-

se de modo objetivo e estimulando o grupo com fatos, elogios e críticas. Esse líder não determina a divisão das tarefas nem tampouco a equipe, que ficam a cargo de cada membro do grupo, que determina providências e técnicas para atingir o alvo, contando com o aconselhamento gerencial do líder e dando contornos novos através de debates.

Nessa linha de enfoque comportamental, Kahn e Katz (1960) concluem por duas classes gerais de comportamento de supervisão, em função de suas pesquisas para desvendar a associação entre produtividade e as condutas dos líderes. Nesse modelo de classificação, os líderes orientados para o funcionário são descritos como enfatizadores das relações interpessoais e demonstram interesse pessoal em satisfazer as necessidades sociais e emocionais dos membros do grupo. Já os líderes orientados para a tarefa são descritos como enfatizadores de aspectos técnicos e práticos das atividades, com preocupação voltada para a execução das tarefas, enxergando seu grupo como um meio para tal propósito.

Uma representação gráfica de estilos de liderança, no sentido de se obter uma estrutura para a sua conceitualização a partir do desempenho de executivos em seu relacionamento com os subordinados, foi evidenciada por Blake e Mouton (1972), identificando duas dimensões de atitudes (preocupação com a produção e preocupação com as pessoas) que, de acordo com a visão do líder, combinadas entre si, captam cinco formas de comportamento: estilo *laissez-faire*, estilo autoritário, estilo moderado, estilo social e estilo democrático.

O Apêndice A apresenta as descrições de cada um desses estilos de liderança e seu enquadramento diante da preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas. Segundo Larson, Hunt e Osborn (1976), a possibilidade de se identificar um estilo ideal de se liderar e o fato do enquadramento verificado no grid-gerencial do estilo democrático, que mostra uma alta preocupação com a produção concomitante com as pessoas, leva a rotular esse estilo como um mito inalcançável e um desejo de comportamento.

Uma outra abordagem de liderança comportamental pode ser depreendida da teoria proposta por Liden e Graen (1980) a respeito da troca entre líder e liderado, momento em que ambos se integram hierarquicamente em uma díade vertical, a fim de construir uma sinergia positiva ao efeito das relações entre ambos. Extrai-se dessa conceitualização que as relações entre líder e subordinado são únicas e que, naturalmente, o líder tende a criar classificações intra-grupos e

extra-grupos para os seus subordinados, tornando-as tipologias direcionadoras das atividades e da atmosfera relacional.

Essas teorias, além de focarem os aspectos comportamentais das ações dos líderes, serviram para criar uma tipologia própria para a identificação dos estilos de liderança, mesmo que abordem um vetor único de enfoque de liderança (visão intra-pessoal), à exceção da teoria da díade vertical, que aborda não somente a visão pura do líder, mas também sua relação com o subordinado.

Entendimentos alternativos acerca do comportamento dos líderes tradicionais surgiram com os estudos de Kerr e Jermier (1978). Ao interpretarem que atitudes triviais de líderes, como dar atenção e propor a estruturação das tarefas, tornam-se irrelevantes diante de uma situação intrinsecamente gratificante, fazendo-se valer apenas diante de atividades enfadonhas, criam, os autores, a figura de uma liderança substituível em seu efeito, aplicando à situação um papel de relevo ao contexto.

A abertura conceitual exposta – tipologias de estilos e vieses ampliados que passem a incluir outros elementos na dinâmica da liderança, como o contexto situacional - abre espaço para as abordagens seguintes das teorias da liderança.

2.1.4

Teorias Contingenciais

Essas teorias passam a considerar que os líderes não funcionam isoladamente e precisam lidar com seguidores, dentro de um contexto cultural, social e físico, desviando a ênfase que até então vinha sendo dada ao líder, como entidade completa por si mesma, e justificando uma abordagem situacionista, não abandonando necessariamente a procura de características significantes de líder, mas tentando encontrá-las em situações que contenham identificáveis elementos comuns (Tannenbaum, 1970).

As abordagens sobre liderança passam a ser mais abrangentes no sentido de incluírem uma visão processual e relacional entre três elementos: primeiro, o perfil de personalidade e o estilo comportamental do líder, segundo, os seguidores e terceiro, a situação, formando aquilo que Hollander (1984) denomina como modelo transacional de liderança.

Essa tríade transacional, que incorpora o elemento situacionista nas relações verificadas até então entre líderes e seguidores, traz em seu bojo a essência das

teorias contingenciais de liderança, cujo pilar-núcleo é entender que não há um estilo de liderança adequado único, pois sua efetividade é contingente à situação e ao nível de prontidão – habilidade e disposição demonstradas para a realização de uma dada tarefa – dos seguidores (Hersey e Blanchard, 1974). Esse aspecto de ampla abrangência relacional e de condição contingencial pode ser examinado nos modelos que seguem, que se distinguem, entre si, apenas pelo fato de que cada qual tende a se concentrar em algum viés específico da relação transacional, seja esse um traço de personalidade, uma orientação comportamental, ou ainda um estilo de decisão ou de uso de autoridade (Wagner III e Hollenbeck, 2006).

A orientação pessoal do líder que, segundo o modelo de Fiedler (1967), pode ser classificada em voltada para as tarefas ou voltada para as pessoas, e que muito se assemelha às dimensões expostas por Katz e Kahn (1960), confirmando a simbiose manifestada em diferentes visões acerca do fenômeno liderança, é o elemento principal na teoria daquele autor. A partir das impressões colhidas sobre um colaborador menos preferido com quem o líder já tenha travado um contato profissional, é possível, segundo a teoria, classificar a orientação da liderança. Se o líder descreve esse colaborador menos preferido em termos mais ásperos e/ou negativos é provável que o tipo mais efetivo de orientação fosse o voltado para a tarefa, uma vez que líderes voltados para as pessoas, por outro lado, são mais permissivos e atenciosos em suas trocas cotidianas, mesmo diante de colaboradores pouco contributivos. A contingência, nessa teoria, manifesta-se dependente da situação envolvida no cenário desenhado, que, por sua vez, é influenciada por um cenário de favorabilidade composto pelas relações entre líder e seguidores, pelo grau de estruturação da tarefa e ainda pela posição de poder que o líder ocupa. As conclusões dessa teoria, que busca identificar orientações mais eficazes, combinam o grau de favorabilidade da situação com a visão pessoal do líder diante de seus liderados, tonificando seu componente transacional.

Considerando que a motivação é essencial no papel do líder (McGregor, 1973), uma outra teoria contingencial, a da teoria do caminho e do objetivo, prescreve que a orientação comportamental do líder deve estar voltada a manipular as variáveis motivacionais, abrindo caminho para os seus subordinados atingirem os objetivos da organização (House e Mitchell, 1974). Segundo Vroom (1964), as variáveis motivacionais decorrentes de sua teoria das expectativas, em uma abordagem mais contemporânea da doutrina do hedonismo, são estabelecidas em termos de desejo pelo prazer em realizar e esforço na obtenção do resultado, e

resultam das forças de interação de valências (atração), instrumentalidade (convicção em se ter um produto-final experimentado por meio da ação) e expectativas (crença no provável).

Segundo House e Miltchell (1974), o líder deve atuar sobre essas variáveis motivacionais por meio do exercício de quatro estilos de comportamento: a. estilo de liderança diretiva: o líder é autoritário e fornece direções específicas aos subordinados que, por sua vez, não participam da tomada de decisões; b. estilo de liderança de suporte: o líder é amigável e demonstra preocupação genuína com os subordinados; c. estilo de liderança participativa: o líder é demandador de sugestões dos subordinados para a tomada de decisão, embora, ainda que acabe, esse líder, por tomá-las; d. estilo de liderança orientado para a conquista: o líder é envolvente e demonstra confiança nos subordinados, para quem estabelece metas desafiadoras.

O componente contingencial da teoria desses autores é manifestado a partir de duas classes de variáveis situacionais – as ambientais, exógenas ao controle do subordinado, e as pessoais, intrínsecas ao comportamento do subordinado – cumprindo o papel de moderar as relações entre o líder e seus subordinados, criando uma trilogia transacional complementada pelo meio, na tentativa de buscar a efetividade da relação mais adequada aos propósitos estratégicos da organização. O papel do líder como um motivador do grupo (Mintzberg, 1973) é acentuado pela teoria contingencial do caminho e do objetivo de House e Mitchell (1974) à medida que atua sobre as expectativas dos subordinados, caracterizadas por Vroom (1964).

O contexto objetivo de qualquer relação de influência entre um líder e seu subordinado pode incluir certos componentes, tais como os fenômenos físicos, os outros indivíduos, a organização, o sentido amplo de cultura e as metas pessoais, do grupo e da própria organização, definindo, assim, um certo cenário situacional (Tannenbaum, 1970). Essa visão objetiva da situação esteve presente no modelo de liderança, com foco no estilo do grau de autoridade exercida, proposto pelo próprio Tannenbaum (1970). Sua motivação, na investigação do estilo mais adequado, reside no fato de que, apesar de haver um infinito arsenal de pontos de vista a respeito do que vem a ser uma liderança eficiente, a consciência de se conhecer as forças que influenciam o líder nas suas ações, a fim de dimensionar o preciso ajuste da situação, é um fundamento básico na gestão funcional.

Tannenbaum (1970) prescreve um *continuum* de condutas possíveis de liderança relacionadas a um dado estilo de uso do grau de autoridade pelo líder diante do subordinado e, como consequência, o grau de liberdade à disposição de seus subordinados para alcançar uma decisão. Os estilos caminham em uma amplitude de condutas que varia entre ampla área de autoridade do líder e ampla área de liberdade do subordinado. Mesclando essa relação de autoridade e liberdade com as forças contingenciais objetivas que advêm tanto do próprio líder, quanto do subordinado, e ainda da própria situação, o autor considera que o relevante é a percepção do caso-situação em si para a adequada avaliação das forças que determinam qual o estilo de liderança é o mais apropriado em determinada ocasião. Características como discernimento e flexibilidade concorrem para atenuar a percepção do fenômeno da liderança como um dilema, segundo o mesmo autor. O Apêndice B mostra o *continuum* do comportamento de liderança do modelo com as respectivas descrições de condutas.

O modelo de liderança da árvore de decisão proposto por Vroom e Jago (1974) enfatiza o fato de que líderes alcançam sucesso por meio de decisões eficazes e por meio do emprego de certos estilos específicos de decisão, sendo esses dependentes das características da situação, dos subordinados e do próprio líder, reforçando o espírito contingencial e transacional do modelo.

O Apêndice C retrata os 18 diferentes tipos de respostas-finais, derivados de 8 questões apresentadas para aferir o processo de tomada de decisão, e seus respectivos estilos de liderança apropriado, segundo o modelo.

O processo de liderança, à luz da tomada de decisão, proposto pelo modelo, cria dez estilos de liderança, sendo cinco para situações-problema individuais e cinco para situações-problema em grupo, com graduações próprias a cada conjunto, como por exemplo um grau elevado ou um grau moderado de um dado estilo. De modo resumido, considerando as decisões em grupo, os estilos podem ser assim apresentados: a. estilo autocrático – grau elevado: o líder resolve o problema, valendo-se das informações disponíveis na ocasião; b. estilo autocrático – grau moderado: o líder busca e obtém as informações necessárias dentre os seus subordinados e pessoalmente toma a decisão; c. estilo consultivo – grau isolado: o líder compartilha o problema individualmente com os subordinados, angariando sugestões para, em seguida, tomar sua própria decisão, que pode ou não refletir a influência e posicionamento de seus subordinados; d. estilo consultivo – grau colegiado: o líder compartilha o problema de modo colegiado e conjuntamente,

obtendo informações para, pessoalmente, tomar a decisão que pode ou não refletir a influência de seus subordinados; e. estilo democrático: o líder exerce papel de moderador na solução dos problemas, suportando na análise de alternativas, fomentando o consenso e estando disposto a aceitar e implementar soluções diferentes das suas.

Uma vez estabelecidos os principais modelos de liderança que reproduzem tipologias que interessam aos propósitos desta pesquisa, a título de facilitar a interpretação acerca das teorias da liderança, a Tabela 1 apresenta um resumo das teorias destacadas nesse presente capítulo, seus autores e seu principal enfoque e abrangência, possibilitando uma visão panorâmica das abordagens teóricas de liderança mencionadas neste estudo.

A. Teoria dos Traços		
Linha de raciocínio/ autor	Foco	Abrangência
a. Personalidade (big five)/ John Bearden	personalidade; perfil	somente no líder
b. Carismáticos/Max Weber		
B. Teoria Comportamental		
Linha de raciocínio/ autor	Foco	Abrangência
a. Três estilos: autocrático, liberal e democrático/ Lewin, Lippitt e White	estilo comportamental	somente no líder
b. Duas classes de comportamento: tarefa e funcionário/Katz e Kahn		
c. Grid-gerencial/Blake e Moun-ton		
d. Díade Vertical/ Liden e Graen		líder/seguidor
C. Teoria Contingencial		
Linha de raciocínio/ autor	Foco	Abrangência
a. Árvore de decisão/ Vroom e Jago	estilo de decisão	Completa tríade relacional entre líder, seguidor e situação.
b. Subordinado Menos Preferido/Fiedler	traço pessoal	
c. Caminho-objetivo/House e Mitchell	orientação	
d. <i>Continuum</i> de uso da autoridade/Tannenbaum	estilo de uso da autoridade	

Tabela 1 Resumo executivo das teorias da liderança

A dinâmica da liderança apresentada na forma de modelos que se propõem a aferir um certo estilo de liderança, com o propósito de se identificar quão eficaz é uma orientação comportamental, um traço de personalidade, ou ainda uma tomada de decisão ou de uso da autoridade, possui atores igualmente protagonistas de um

enredo composto pelo líder, subordinado e situação. Segundo Tannenbaum (1970) para que se compreenda o processo da liderança, em sua essência dinâmica, é necessário considerar a personalidade do líder em relação à personalidade do seguidor e as características de situação. As necessidades do líder e a habilidade perceptual que está relacionada ao mesmo, em um significado que se remete à capacidade de resiliência diante de uma gama de estímulos externos, afetam sua reação a muitos dos apelos recebidos pelos subordinados e pela situação. Segundo Katz e Khan (1973), enxergar a liderança como uma capacidade do líder pode ser uma visão como um todo incompleta, uma vez que seu processo depende excessivamente de propriedades da situação e dos seguidores.

Os modelos apresentados como representativos da teoria das contingências da liderança, e que conservam em seu cerne o espírito transacional em sua abordagem mais abrangente, foram preferidos para a investigação desse estudo, pelo particular apelo relacional ampliado que apresentam em sua tríade integrativa. Por meio da apropriação de suas tipologias classificatórias para diferentes estilos de liderança, permite-se a integração efetiva com os outros participantes de uma pretensa rede relacional, composta ainda pelo contexto organizacional contingencial e pelos compromissos e interações com participantes interessados em um viés de responsabilidade social. Os dois componentes adicionais à liderança, no conceito da tríade de relacionamentos, criam a situação e serão detalhados, em seus aspectos teóricos, nos tópicos seguintes, a fim de caracterizar a trilogia relacional que esse estudo se propõe a esmiuçar, como pano de fundo mobilizador para uma nova abordagem organizacional.

2.2

Contexto Organizacional - Escolhas das Teorias Administrativas

Serão examinados nesse item, aspectos que facilitam a identificação e formação de um contexto organizacional limitador do nível de diferenciação entre as organizações, na tentativa de construir um ambiente único para a investigação que se propõe esse estudo a pesquisar.

2.2.1.

Evolução das Escolas da Administração

Da mesma forma que os autores anteriormente destacados na descrição dos aspectos de liderança estavam preocupados em determinar quais seriam os estilos de liderança mais adequados a uma dada relação e a uma dada situação, os enfoques iniciais das teorias administrativas versavam, prioritariamente, sobre a importância em se aperfeiçoar regras, estruturas e processos produtivos, determinando-se os sistemas mais adequados e adaptados à realização de uma dada tarefa (Motta, F., 2006). Os pensamentos da Escola Clássica, representado pela visão mecanicista do trabalho de Taylor e por uma abordagem mais normativa da organização por parte de Fayol, foram precursores dessa linha, em que o elemento humano não exercia papel relevante no contexto organizacional (Ribeiro, 2003).

Uma tentativa de humanizar a contribuição dos trabalhadores submetidos à rigorosas aplicações de métodos cartesianos de ação vaticinadas pelas Teorias Clássicas da administração, emergiu, de acordo com Motta, F. (2006), por intermédio das pesquisas realizadas em uma fábrica de equipamentos telefônicos localizada em Hawthorne, Chicago, Estados Unidos entre os anos de 1927 e 1932. Percebeu-se que o nível de produção era dependente da integração social dos indivíduos, salientando a importância dos fatores sociais e afetivos, além dos econômicos, como pregavam os clássicos em sua construção da organização do trabalho (Mayo, 1966).

É justamente no bojo conceitual da Escola das Relações Humanas, estimulando o debate sobre a relevância da satisfação humana e do desenvolvimento pessoal no trabalho, que os primeiros debates sobre liderança ganharam espaço. Preocupações em encontrar soluções operacionais para a formação de líderes e de grupos mais democráticos tornaram-se presentes através dos trabalhos de Lewin, Lippitt e White (1939), que focavam abordagens de liderança em estilos comportamentais.

Apesar dos autores da Escola das Relações Humanas trazerem ao debate o elemento humano, ainda, tal e qual os dogmas clássicos, enxerga-se o indivíduo como um ser passivo, que reage de modo padronizado aos estímulos aos quais é submetido na organização (Motta, F., 2006). É justamente a Escola do Comportamento Humano que, além de reconhecer que o indivíduo é dotado de percepções e sentimentos, passa a situar o indivíduo como agente de seu próprio

progresso à medida que o entende como participante do processo, uma vez que tomam decisões e se relacionam ativamente com o meio (Ribeiro, 2003). O comportamento humano ganha ênfase no ambiente da organização à medida que o ser humano passa a ser parte dinâmica do processo organizacional, pensando, agindo e tomando decisões. A organização passa a ser vista, nesse sentido, como um ambiente para a tomada de decisão do executivo (Simon, 1979).

O elemento humano passa a ser visto como um ser social-agente, com autonomia própria de pensamento para a definição de seu comportamento, e estudos sobre em que medida se dão suas necessidades e a hierarquização dessas necessidades, que balizem, por sua vez, seus respectivos comportamentos, ganham espaço, à exata medida que se percebe que o trabalho é a principal inserção social do indivíduo, fornecendo sentido para as suas ações, e o indicador de seu valor social (Motta, F., 2006).

Segundo Vroom (1964) a ação do indivíduo é vista como dependente de sua expectativa de ver seu esforço pessoal retribuído, uma vez que a escolha entre alternativas que envolvam resultados incertos está na direta proporção de sua crença e preferência por um resultado provável. Ao líder, cabe o desafio de conhecer e dominar os conceitos motivacionais e as expectativas racionais e sociais do elemento humano, a fim de promover uma melhor qualidade de vida dentro das organizações e de obter melhores resultados da equipe (Simon, 1979). São esses pensamentos que trazem a figura de um indivíduo social, motivado por suas necessidades, ativo e agente, para a arena organizacional, incorporando à figura do líder um aspecto menos metódico e mais gerencial e político (Motta, F., 2006).

2.2.2.

Escola Burocrática

Da mesma forma que a abordagem clássica do pensamento administrativo não incluiu o elemento humano como um ator participativo do debate organizacional, lacuna completada pelas escolas das relações humanas e do comportamento humano, também não atentou ao aspecto burocrático das empresas como extensão de uma sociedade que necessitava de uma estruturação mínima (Ribeiro, 2003). A escola burocrática veio preencher esse vazio específico deixado pelo antagonismo verificado entre as abordagens clássicas e as

abordagens humanas a respeito de uma visão geral de organização. Um ser social estava já inserido no contexto organizacional. Complementava-se, pois, o elemento humano com uma característica administrativa.

A burocracia pode ser entendida como sendo uma tentativa de formalizar e coordenar o comportamento humano por intermédio do exercício de uma autoridade racional e legal para o alcance de objetivos organizacionais funcionais e gerais (Weber, 1999). Os estudos de Weber são motivados pela necessidade de se obter respostas que expliquem a natureza e o ambiente adequado para a perpetuação de uma dada racionalidade funcional. Segundo esse autor, a estruturação somente pode ser estável e duradoura para os propósitos organizacionais se baseada em princípios interrelacionais de uma instrumentalidade racional voltados para um fim. A autoridade, os propósitos-fins da organização, e a estrutura racional-instrumental são as palavras mais significativas que foram introduzidas ao debate administrativo por meio da escola burocrática (Motta, F., 2006).

A escola que se baseia na visão racional e na igualdade de tratamento de todos os casos e situações, tende a facilitar o alcance dos objetivos estratégicos e, adicionalmente, cria um tipo de poder que deve ser perpetuado pelas relações. Esse entendimento, de acordo com o modelo de burocracia de Weber (1999), pode ser obtido por intermédio do aprofundamento dos estudos dos tipos de sociedade e de uso da autoridade. As sociedades tradicionais e carismáticas geram, segundo o autor, um tipo de liderança incubadeira, formada, respectivamente, pela obediência ao herdado e pela devoção. Já as sociedades burocráticas, pelo seu aspecto legal e racional, o que as tornam impessoais, propiciam a criação de um conjunto de regras normalizadas e previamente estabelecidas e aceitas por todos, motivando o aparecimento de uma liderança, cuja obediência tem sua origem no respeito dos comandados à crença no direito de dar ordens, que a figura da autoridade de um líder possui. Trata-se de uma liderança burocrática (Motta, F., 2006).

Segundo Weber (*apud* Motta, F., 2006, p. 83), a liderança racional ou burocrática é caracterizada por uma autoridade formal, legal, impessoal e profissional, tornando os líderes, executivos cientes de um poder legado por uma estrutura e que deve promover a execução de um modelo gerencial racional e sistematizado. O mundo formal, caracterizado pelo racionalismo da organização, por vezes, se distancia de um mundo informal, sendo esse mais voltado aos

sentimentos e à afetividade, quando as transformações introduzidas na personalidade do líder burocrático levam à rigidez e a dificuldades na execução ordinária de suas funções e, ainda, à ineficiência. O comportamento humano nem sempre obedecia à previsibilidade esperada pela escola burocrática (Motta, F., 2006). Esse distanciamento traz disfunções burocráticas motivadas, reforça-se, pela própria exacerbação da racionalidade, omissão de líderes e pelos próprios dilemas de uma formalidade, de tal forma que o modelo de burocracia proposto por Weber constitua-se em um modelo ideal e não absoluto de burocracia (Ribeiro, 2003).

Por mais que a escola burocrática tentasse estabelecer uma estrutura mais formal com o propósito de imprimir eficiência e agilidade aos processos administrativos, era necessário promover uma visão de interação organizacional mais abrangente, que considerasse uma organização com os seus atributos complexos, com uma elevada troca social com o meio externo, ambiente do qual fazem parte atores com objetivos nem sempre similares aos organizacionais. A Teoria Administrativa dos Sistemas tenta cobrir essa brecha deixada por um apelo burocrático de uma organização voltada para si mesma.

2.2.3.

Teoria dos Sistemas

O enfoque das abordagens humanas quanto à satisfação e ao desenvolvimento profissional, bem como o enfoque de uma burocracia quanto à administração instrumental e racional, recheada de formalismos, ampliaram-se para incluir, junto ao elemento humano, um enfoque funcional de crescimento e sobrevivência das organizações, que passam a ser vistas em constante interação com o meio externo. Segundo Ludwig von Bertalanffy (*apud* Emery e Trist, 1965, p. 21) a associação normal entre elementos para um determinado fim compõe o conceito de sistema e que esse conceito, se aplicado às organizações, permite entendê-las como fruto de um processo de influência de mão dupla, justamente a partir de suas relações com o meio externo. As interações mútuas, nesse veio, saem de um enfoque clássico de homem-máquina, perpassam pela relação homem-homem, dentro de uma organização e em uma abordagem humanista, chegam ao homem-administrativo, já em uma visão burocrática-racional, e ganham, por fim, contornos de homem-organização-ambiente.

Na abordagem dos sistemas abertos, a organização é tida como um sistema de grande amplitude de relações com o meio, sujeito à influência do ambiente contíguo, cujos subsistemas conseguem fazer frente às interações em benefício de sua sobrevivência corporativa (Wagner III e Hollenbeck, 2006).

As empresas somente continuam a perpetuar seus propósitos se atuarem dentro de um modelo teórico que permita a compreensão de um sistema de energia insumo-produto, no qual o retorno da energia do produto reativa o sistema, caracterizando, assim, sua rotina ordinária como um sistema aberto, uma vez que o insumo de energia e a conversão do produto em novo insumo de energia consistem em transações entre essa organização e o seu meio ambiente (Katz e Kahan, 1973).

De acordo com Emery e Trist (1965), o ambiente que cerca a empresa é a origem dos insumos necessários a sua sobrevivência, que por sua vez é dependente da percepção daqueles e da adaptação às suas demandas, tarefas perceptivas de uma função gerencial. Esses autores descrevem os ambientes e os caracterizam pela constituição de um grupo de empresas mais ou menos interligadas e propõem a classificação dos ambientes em quatro tipos básicos: a. ambientes plácidos e casuais: as organizações que os compõem, geralmente pequenas, possuem interligações frágeis e são relativamente inalteradas, de modo que as empresas operam independentemente umas das outras, e suas decisões de alterar a forma de condução de sua operação tem pouco ou nenhum efeito sobre as demais; b. ambientes tranquilos e agrupados: as organizações se interligam em setores estáveis, mas fazendo frente às ações de um mercado ativo, respondendo de forma estratégica às ações dos concorrentes; c. ambientes reativos e agitados: as organizações possuem interligações igualmente firmes, mas contam com uma estabilidade consideravelmente menor, uma vez que as mudanças que ocorrem no ambiente exercem poderosos efeitos no todo, sendo que uma dinâmica é derivada das próprias interações entre as organizações que compõem o grupo; d. ambientes turbulentos: as organizações são extremamente complexas e mutáveis, e operando em mercados aquecidos, a dinâmica dessas vem dos campos buliçosos e irriquietos em que estão inseridas, sofrendo influências das forças regulatórias, de mercado, tecnológica e da volatilidade e integridade das informações que as cercam.

A flexibilidade para atuar junto a contextos turbulentos ou reativos e agitados induzem a entender que qualquer prescrição de um certo estilo de

liderança tende a não ser apropriada, senão que nenhum padrão o tenda a ser, justamente porque nenhum padrão de liderança é apropriado para todas as fases das organizações e para todos os ambientes (Katz e Kahn, 1973).

2.2.4.

Teoria das Contingências

A necessidade das organizações se ajustarem aos ambientes de modo cada vez menos reativo e mais interativo, uma vez que o ambiente contemporâneo, presumivelmente, é mutável e dinâmico, é o pressuposto básico da Teoria das Contingências (Lawrence e Lorsch, 1973). Esses autores também enxergam, em seus estudos, o elemento humano como um ser ativo dentro do ambiente organizacional e, avançando sobre a visão sistêmica, seus esforços com um meio externo mutável devem conceber uma organização de acordo com as tarefas a realizar.

Nessa linha, tudo é relativo, não existindo um modelo absoluto que possa ser utilizado em todas as situações, pois tudo dependerá das variáveis situacionais que nortearão os rumos da organização. Pesquisas que Lawrence e Lorsch (1973) realizaram com dez empresas americanas, funcionando em diferentes ambientes, dão conta que, fundamentando-se na visão da organização como um sistema aberto, não há uma única maneira certa de administrar e estruturar atividades, sugerindo, esses autores, um modelo que procurasse compreender as características organizacionais que são necessárias para um adequado desempenho em ambientes dotados de determinadas particularidades, tornando-se vital a compreensão do nível de diferenciação entre os diversos grupos face às exigências das diferentes demandas ambientais.

Essa abordagem cria espaço para o surgimento das lideranças contingenciadas a um dado contexto, instante em que a flexibilidade e a capacidade de absorção exata do conteúdo situacional requerem do líder um discernimento diferenciado (Tannenbaum, 1970).

O interesse em se estabelecer tipologias que pudessem justificar a adequação de certos estilos de organização aos ambientes também floresceu no contexto da Escola Contingencial. Segundo os trabalhos de Burns e Stalker (*apud* Motta, F., 2003, p. 25), o tipo de estrutura organizacional é determinado por fatores ambientais, destacando-se a existência de dois tipos de organizações,

sendo o primeiro tipo, as mecanicistas, que seguiam a linha clássica, mais afeitas a ambientes estáveis, e o segundo, as orgânicas, que seguiam a linha das Escolas das Relações Humanas e Comportamental, mais aderentes a ambientes instáveis que exigem maior facilidade de adaptação da organização às constantes mudanças.

Os estudos de Alfred D. Chandler (*apud* Ribeiro, 2003, p. 140) demonstram que a estrutura organizacional das empresas sofreu adaptações contínuas para se adequar à estratégia patrocinada pela corporação e que, portanto, as mudanças ambientais são responsáveis pela elaboração das estruturas organizacionais. Os trabalhos de Joan Woodward (*apud* Motta, F., 2003, p. 26) interpretaram que a variável tecnologia exercia papel determinante na composição da estrutura e do controle organizacional, e que organizações que atestam uma relação positiva entre tecnologia e estrutura são caracterizadas por um melhor desempenho financeiro e mercadológico.

As diferenças entre as organizações derivadas da maneira com a qual se lançam ao desafio de se adaptar às contingências situacionais provocadas pelo ambiente, também é decorrente de variáveis contextuais, tanto externas quanto internas, podendo ser exemplificadas, segundo Motta, F. (2003), pela tecnologia, o tamanho, a interdependência, a origem e história da organização, a cultura e os objetivos organizacionais, a propriedade e o controle, a localização e os recursos utilizados.

A contribuição das Teorias Contingenciais, depreende-se, é mostrar que não há uma maneira mais adequada de se exercer a função gerencial (*the best way*), pois a organização necessita estar constantemente se adaptando às mudanças ambientais, uma vez que é um sistema aberto e está em constante interação com os seus elementos organizacionais, sejam esses internos e externos, além, adicionalmente, de estar atenta a um contexto mutável e dinâmico, como preconizam Lawrence e Lorsch (1973).

As organizações, assim como as sociedades, vivem em permanentes conflitos internos e contradições motivadas pelas relações humanas, e são exatamente essas inquietações que impulsionam as transformações, sendo interessante a intervenção naquelas, por parte das organizações, explorando as possíveis potencialidades, a fim de, inicialmente, promover, na seqüência, se integrar e, por fim, provocar as mudanças (Minayo, Assis e Souza, 2005).

Princípios universais e definitivos da administração, em seu aspecto da função gerencial da liderança, segundo conceituação de Motta, P. (2001), podem ser secundarizados em benefício de prescrições de liderança situacionais, criando uma abordagem alternativa da efetividade da liderança, quando a lente do contexto organizacional contingencial ganha forma (Jago, 1982).

Da mesma forma, as abordagens situacionais conferem ao líder uma particularidade específica de atuar com diferentes contextos de forças que igualmente se molduram ao sabor de cada momento, tornando sua prerrogativa de análise e percepção, um ponto de atenção relevante à eficiência de sua gestão e em sua estratégia de longo prazo (Tannenbaum, 1970).

2.2.5.

Outras abordagens contemporâneas

Abordagens contingenciais mais recentes, que exigem uma nova flexibilidade da organização e de seu líder, baseada em metáforas novas, ganham coloridos mais expressivos nos trabalhos apresentados por James March e Karl Weick (*apud* Motta, F., 2003, p. 33), ao ressaltarem que o ambiente organizacional é visto como uma grande desordem, em função de seu caráter de mutação, exigindo considerações dos membros da organização como agentes sociais complexos, considerando suas idiossincrasias, seus valores, seus conceitos particulares, suas fraquezas e forças, dando ao líder, segundo Motta, F. (2003), um papel de modelador da cultura organizacional e delineador de sua evolução, criando valores-comuns que serão compartilhados por todo o grupo, em sinal do sucesso de seu estilo de liderança. Trata-se de um papel inovador de propósitos, desafiando uma ordem institucionalizada pelo arcaico contexto de metáforas militares e provocando uma nova abordagem de pensamento, em que pesem a autonomia e a crítica inteligente (Weick *apud* Motta, F., 2003, p. 33).

Essa visão de um meio externo mutável também exerce influência nas políticas de gestão de pessoas da empresa, que passam a ser vistas como contingenciais em função da adoção de soluções temporárias e de características de situações específicas a partir de um dado diagnóstico organizacional. Essa gestão passa a ganhar contornos políticos, uma vez que o ambiente passa a ser influenciado pelos atores organizacionais, instituindo mecanismos e soluções de negociação junto ao campo de forças institucionalizado, da qual as organizações

fazem parte. As relações das organizações com o meio ambiente, nesse veio, se concretizam por meio de certos interlocutores privilegiados, construindo um meio-ambiente negociado em interações cotidianas e em negociações realizadas pelos diferentes representantes do campo de influência, impactando o conteúdo do sistema (DiMaggio e Powell, 1983).

Essa nova fase de uma teoria administrativa que se presta a discorrer sobre as interações homem-organização, seguem para uma abordagem baseada na relação sistema-aberto-agente-social (Motta, F., 2003) que recebe, na seqüência do enfoque, colorações pós-contingenciais, segundo afirma o próprio Motta, F. (2003), e colorações políticas, segundo DiMaggio e Powell (1983), representando tais denominações, contudo, similares significações e conteúdos.

As abordagens político-pós-contingenciais retratam uma costura relacional que interessa a essa pesquisa, à medida que afirmam o caráter mais abrangente dos relacionamentos e à medida que carregam com tintas mais fortes o papel do líder. O líder como agente racional cede lugar ao como agente social. Os relacionamentos organizacionais são envoltos por uma cortina de interação mais explícita com um ambiente situacional dinâmico, mutável, sistêmico e aberto, e com atores outros que passam a exercer influência política na estratégia relacional dessa empresa.

Os atributos da flexibilidade, resiliência e percepção ativa são prerrogativas de um líder mais atento a uma realidade em mutação e sua forma de gestão é decisiva ao contexto contingencial, que deve ser suportada por uma cultura preditiva do espírito da liderança (Kotter, 1990).

2.2.6.

Rotas convergentes para um contexto organizacional

Da mesma forma que as teorias da liderança evoluíram de uma interpretação mais associada aos traços da personalidade do indivíduo, passaram para a descoberta de orientações comportamentais como explicação e exortação do fenômeno da liderança e desaguaram na perspectiva da situação como elemento influenciador de uma abordagem mais abrangente e transacional da liderança, nos moldes de Hollender (1984), a evolução conceitual da visão do elemento humano das escolas da administração traça caminho paralelo, no sentido das visões que

vão se sobrepondo, umas às outras, em um profundo complemento de um sentido uníssono à regência relacional.

A abordagem administrativa clássica enxerga o elemento humano como um ser isolado e individual, e ao evoluir para as escolas humanistas, passa a dar novos atributos ao indivíduo, que é visto como um ser social, que se relaciona com as partes de seu sistema, quer de modo passivo – Escola Humanista - quer de modo mais ativo e agente de seu desenvolvimento – Escola Comportamental. Recebe, o elemento humano, contornos administrativos e torna-se dotado de formalismos e métodos, que servem a propósitos racionais e instrumentais, por meio da escola burocrática. É com a abordagem sistêmica que o indivíduo passa a ser funcional e também voltado para um relacionamento com o meio externo e, ao se seguir, nesse veio, ao encontro das abordagens contingenciais, o elemento humano é visto como complexo, pois se percebe em uma ampla integração com um ambiente mutável e respondente das variáveis contextuais. Chega-se nessa trilha de abordagens a um elemento humano mais político, com respeito à rede de influências que seus relacionamentos e prioridades, junto aos atores de seu ambiente contingencial, podem experimentar.

A Tabela 2 apresenta um painel de similaridade entre a evolução das teorias conceituais de liderança e a evolução das teorias das escolas da administração, com respeito a abrangência relacional que cada grupo armazena, a fim de compor o contexto organizacional pesquisado.

Aspectos da liderança	Aspectos da organização
A. Teoria dos Traços Enfoque: personalidade Interação e abrangência: líder	A. Teoria Clássica Elemento humano: isolado Interação e abrangência: indivíduo
B. Teoria Comportamental Enfoque: estilo comportamental Interação e abrangência: líder e seguidor	B. Teoria Humanista Elemento humano: social passivo Interação e abrangência: interna
C. Teoria Contingencial Enfoque: conjunto Interação e abrangência: trilogia transacional	C. Teoria Comportamental Elemento humano: social agente Interação e abrangência: interna
	D. Teoria Burocrática Elemento humano: administrativo Interação e abrangência: interna
	E. Teoria: Sistêmica Elemento humano: funcional Interação e abrangência: meio externo
	F. Teoria Contingencial Elemento humano: complexo Interação e abrangência: ambiente mutável
	G. Outras abordagens contemporâneas Elemento humano: relacional Interação e abrangência: rede de influências

Tabela 2 Painel de similaridade da evolução de conceitos de liderança e teorias da administração

Trazer à baila uma visão comparativa contribui para entender os motivos das exposições aqui proferidas sobre as Teorias Contingenciais e pós-contingenciais. O primeiro motivo se dá por conta de se considerar que tudo é relativo (Kahn e Katz, 1973), e que o estilo de liderança não é padronizado, mas situacional (Tannenbaum, 1970), sendo o ponto relevante que afeta os propósitos da pesquisa, demarcar o contexto organizacional e torná-lo, de certo modo, assemelhado, e como se dando em um ambiente contingencial turbulento, de acordo com as tipologias de Eremy e Trist (1965), e marcado por um campo de forças, nos moldes de DiMaggio e Powell (1983). O aspecto reforça o enfoque da pesquisa, interessada em estilos gerenciais de liderança recorrentes em dados contextos e na visão relacional dessa interação de elementos, ponderando-se ser relevante conhecer o nível de diferenciação entre as organizações, em função de seus respectivos ambientes particulares (Lawrence e Lorsch, 1973).

O segundo motivo reside no fato de se ampliar, com a abordagem contingencial, os participantes da tríade relacional, composta inicialmente pela visão transacional da liderança e agora pelo contexto organizacional contingencial e mutável, garantindo a formação do espectro sobre o qual a proposição de uma nova abordagem organizacional poderá se apoiar. Na seqüência será apresentado o último participante desse tripé relacional: os compromissos e interações com os participantes interessados, em uma perspectiva de responsabilidade social.

2.3

Sobre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Um alternativo viés de discurso a respeito da responsabilidade social corporativa, considerando que abordagens conceituais suscitam uma série de interpretações, reside no aspecto de se deparar com uma nova forma de entender as organizações e sua relação com o ambiente, no sentido de se identificar como se dá a interação com o seu entorno, seja esse interno ou externo (Pinto e Leitão, 2006). Segundo esses autores, a responsabilidade que uma organização apresenta no contexto de suas ações ordinárias é um desdobramento indissociável dos preceitos apresentados pela teoria dos *stakeholders*.

Segundo Aragandona (1998), a teoria dos *stakeholders* possui um caráter eminentemente moral ao defender que os interesses de todos os grupos que exercem influência sobre as organizações, ou que por essas sejam influenciados, devem ser equilibrados por meio do exercício prático da gestão funcional. Nesse prisma, uma organização que procure apenas seguir uma orientação que considere os interesses de seus *stakeholders* sem, no entanto, preocupar-se com um atendimento equilibrado, não exerce relação moral adequada com seu entorno e, portanto, não pode ser considerada como socialmente responsável.

A abordagem relacional equilibrada distingue a RSC de outras formas de relacionamento que as organizações possuem e ganha, segundo Ashley (2003), contornos estratégicos, à medida que as organizações enxergam na responsabilidade social uma nova alternativa diretiva para potencializar o lucro, em uma resposta aos crescentes desafios impostos por uma nova ordem de competição capitalista, potencializando um desenvolvimento sustentável que englobe tanto os aspectos econômicos, como os sociais e também os ambientais, em respeito ao mais recente enfoque ecológico.

As organizações, segundo Ashley (2003), vêm recebendo, nas últimas décadas, críticas e questionamentos por basearem suas estratégias na adoção de políticas alinhadas estritamente com a economia de mercado, resultando no aparecimento de iniciativas que passam a discutir o conceito e a prática da responsabilidade social.

De acordo com Wilson (2003), os alto-executivos, no exercício de suas funções gerenciais, tal e qual Motta, P. (2001) prescreve, possuem obrigações éticas para com os elementos da sociedade e, portanto, em suas ações, devem considerar outros relacionamentos periféricos aos de uma ordem econômica, estabelecida essa pelos acionistas. Trata-se de um compromisso da organização e de seus executivos em suas relações com a sociedade e humanidade, uma vez que uma prestação de contas se torna necessária, a partir do instante que as organizações se apropriam e usam recursos que originalmente seriam de propriedade universal (Melo Neto e Froes, 1999). De acordo com esses autores, o conceito de RSC passa a fazer parte de uma interpretação mais ampla dada para o próprio conceito de desenvolvimento sustentável, cuja base é composta de uma dimensão social, na qual a responsabilidade social se insere, a dimensão ambiental, na qual a responsabilidade sócio-ambiental se faz presente, e a dimensão econômica com suas bases legais. Essa visão relacional incremental e estendida à sociedade, em um conceito expandido de RSC (Melo Neto e Froes, 1999) é a que interessa aos propósitos dessa pesquisa.

Adicionalmente a essas visões mais ampliadas para explicar a magnitude da responsabilidade social, somam-se outras, que fazem oposição conceitual de modo objetivo e são respaldadas por um viés de cunho econômico. Diante da ausência de uniformidade no discurso, vale o exame de algumas definições acerca do tema.

2.3.1

Definições e Vetores da RSC

Sob uma ótica expandida, vale examinar algumas conceituações existentes sobre a teoria dos *stakeholders*, justificada pela proximidade com que alguns autores conceituam a responsabilidade social.

Segundo Carroll (1991), os *stakeholders* seriam os grupos ou indivíduos com os quais as organizações travam interação ou que possuem interdependência das mesmas, em um cenário afetado por ações, decisões, políticas, experiências e

objetivos estratégicos dessas mesmas organizações, de modo que os preceitos dessa teoria deveriam se propor a identificar quais são os *stakeholders* e seus interesses, que oportunidade e desafios representam para a organização, que responsabilidades intrínsecas àqueles devem ser estabelecidas e, por fim, quais as ações estratégicas para alcançá-las.

Em um outro extremo, em uma visão mais hermética, Milton Friedman (*apud* Pinto e Leitão, 2006, p. 40) diz existir um único *stakeholder*, sendo esse representado pelo acionista, que deve ser visto como retrato de uma responsabilidade única da organização em otimizar o uso de seus recursos corporativos e aumentar o retorno sobre o capital investido (*apud* Ashley, 2003, p. 10).

Visões mais ampliadas dos participantes dessa cadeia de relacionamentos que se estabelece com as organizações podem ser utilizadas para conceituar as diferentes abordagens de responsabilidade social. Segundo Silva (1987), na organização de seu Dicionário de Ciências Sociais, a responsabilidade social, é definida como sendo a responsabilidade de todos aqueles que são chamados a responder pelos seus atos frente à sociedade ou à opinião pública, à medida que tais atos assumam dimensões ou conseqüências sociais.

Responsabilidade social também pode ser o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento e qualidade de vida dos empregados, suas famílias e dependentes e a comunidade em geral, segundo Jaramillo e Angel (*apud* Ashley, 2003, p. 7), em uma visão um pouco mais abrangente dos *stakeholders*.

Em uma outra dimensão de conceito, não tão hermética quanto a visão já citada de Milton Friedman, mas também não tão expandida quanto ao colegiado de *stakeholders* envolvidos, Strong, Ringer e Taylor (2001) definem responsabilidade social como sendo a satisfação de três dos principais grupos de *stakeholders*, performados pelos acionistas, empregados e clientes. Já em uma abordagem igualmente abrangente de relacionamento e que considera a sustentabilidade do negócio, no sentido de atender as necessidades presentes dos *stakeholders*, sem, contudo, comprometer a capacidade de futuras gerações satisfazerem suas decorrentes necessidades, autores como Panapanaan *et al.*(2003) e Mohr, Webb e Harris (2001) vêem a responsabilidade social como um compromisso de fazer negócios, minimizando efeitos nocivos à sociedade pelas práticas adotadas e maximizando impactos positivos no longo prazo.

Na mesma linha das idéias de Pinto e Leitão (2006) de uma conceituação mais filosófica de responsabilidade social, no tocante aos seus compromissos morais e ético-sociais, em vista de objetivos sustentáveis, autores como Carroll (1991) e Wood e Jones (1995), enxergam a responsabilidade social como a expressão gerencial e prática dos valores considerados nas prioridades dos relacionamentos com os *stakeholders* participantes da cadeia organizacional, trazendo à tona uma discussão que interessa a esse estudo, no sentido de expor o grau de equanimidade presente nas ações de responsabilidade social diante dos interessados do entorno organizacional.

Um conceito mais recente de responsabilidade social associa-se ao mundo corporativo. Durante os debates promovidos pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, na Holanda em 1998, (*apud* Melo Neto e Froes, 1999, p. 88), o conceito de RSC emergiu como sendo o comprometimento permanente dos executivos em contribuir, de modo ético, para o desenvolvimento econômico com foco na melhora da qualidade de vida de seus empregados, dependentes, sua comunidade local e sociedade em geral.

De certo modo intrínseca aos ditames da teoria dos *stakeholders*, a visão expandida de responsabilidade social, no conceito exposto por Melo Neto e Froes (1999), em seu caráter relacional e na vivência prática de como uma pretensa equidade pode ganhar contornos diferenciados ao depender de gestões específicas, é o conceito que adotaremos para interpretar a experiência de uma liderança e de uma organização que se interagem com um dado entorno.

A análise ordinária das possíveis orientações estratégicas das organizações quanto à afirmação de práticas socialmente responsáveis no negócio devem considerar, segundo Melo Neto e Froes (1999), a relação da empresa com cada grupo de *stakeholders*, combinando ou não, entre si, certo posicionamento diretivo e respeitando a relação de poder e interação política verificada entre as partes. Segundo os autores, há sete vetores de relacionamento que direcionam o processo da gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa. A Tabela 3 fornece uma descrição dos vetores da RSC, de modo a compor as frentes de relacionamento com a qual a atividade do líder se depara.

VETORES	DESCRIÇÃO
V1	apoio ao desenvolvimento da comunidade na qual a organização atua
V2	preservação do meio-ambiente
V3	investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e em um ambiente de trabalho agradável
V4	comunicações transparentes junto à sociedade e ao governo
V5	retorno aos acionistas
V6	sinergia com fornecedores e parceiros
V7	satisfação dos clientes e consumidores

Tabela 3 Vetores da RSC

Pondera-se, nessa composição, que as organizações acabam apresentando duas orientações distintas e, ao mesmo tempo associadas, quanto à mudança social planejada, sendo uma voltada para o público externo, no que diz respeito a promover interações que provoquem novos comportamentos e dinâmicas recontextualizadas com um público-alvo exógeno ao ambiente organizacional, e outra voltada para um público interno, no tocante à promoção de novas rotinas de interconexão com um público endógeno ao ambiente organizacional. Essa visão permite entender a responsabilidade social das organizações como algo associado à influência que exerce tanto em relação ao seu meio social interno, como externo (Hanashiro *et al.*, 2007).

A estratégia de direcionar os investimentos sociais para um público interno e/ou externo traduz o estágio de responsabilidade social de uma organização e o amadurecimento com a prática das ações sócio-responsáveis. Quanto mais elevado o grau de responsabilidade social externo e interno, em uma mescla das duas dimensões, maior a cidadania-empresarial que vivencia tal organização (Melo Neto e Froes, 1999).

Segundo Hanashiro *et al.* (2007), a responsabilidade social perante o ambiente interno é traduzida, em grande parte, pelo relacionamento entre os líderes e seus seguidores, sustentado por políticas de recursos humanos, que, por sua vez, devem se preocupar com o balanceamento do binômio família e trabalho, com a contratação e redução responsável de quadro, com a saúde e a segurança internas e ainda com abordagens mais abusadas que resultem, até, em um assédio moral. Verifica-se, pois, nesse sentido, que um conteúdo relacional responsável, com ligações mútuas, entre líder e seguidores se contextualiza.

2.3.2

Abordagens da RSC

Uma das primeiras abordagens da responsabilidade social corporativa advém dos entendimentos de Bowen (1957), quando estabeleceu que os compromissos do homem de negócios de perseguir políticas, tomar decisões e seguir cursos de ações intimamente ligadas aos objetivos e valores da sociedade, caracterizava, nessa monta, o viés social das atividades corporativas e dava a essas, um caráter moral de interpretação.

Argumentos sustentados por uma visão em que os executivos-dirigentes, funcionando como agentes dos acionistas, em um propósito firme de maximizar os lucros, ao regime da lei, não possuem competência técnica, nem tempo, nem mandato para agir diferente, explicam aquela já citada visão de Milton Friedman (*apud* Ashley, 2003, p. 21), que destaca que cabem a outros organismos institucionais a tarefa de cumprir os compromissos associados à RSC, dando à responsabilidade social um viés legal.

Segundo Jones (1996), há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da empresa, em função das ações pró-ativas das organizações que buscam novas oportunidades de negócio. Dá-se, com isso, um caráter instrumental à responsabilidade social.

As organizações, focadas na realização de lucros para sobreviver, apoiam-se na responsabilidade social corporativa como uma ação instrumental, dando à organização uma roupagem central e referência para a reflexão sobre ética e sobre as ações sócio-responsáveis. Expandindo a reflexão e incorporando as conquistas do conhecimento e da experiência do homem, as organizações devem ser entendidas como parte de um todo maior, e o cumprimento de suas responsabilidades sociais e morais devem preceder o cumprimento das perspectivas econômicas, criando um meio eficiente de controle social e uma base para relações humanas e organizacionais mais confiáveis. Nesse caso, há a transposição da discussão das idéias da responsabilidade social para além da organização, acentuando uma nova perspectiva orientada para a sustentabilidade do negócio, a partir da necessidade do envolvimento de uma ampla cadeia de atores em uma verdadeira rede de negócios (Ashley, 2003).

Essas abordagens diferenciadas de responsabilidade social, em que de um lado se percebe a abordagem instrumental e de outro uma abordagem normativa e sistêmica, conceitos expostos por Ashley (2003), acentuam o caráter relacional e

expandido que pode ser aplicado à interpretação da responsabilidade social, do qual se depreende interações de confiança e com linguagem e normas éticas.

Essa visão sistêmica traz uma idéia mais expandida quando comparada com abordagens sobre responsabilidade social de cunho filantrópico, em que ações individuais e voluntárias propõem uma base assistencialista de porte caridoso, com viés particular e pessoal, e com enfoque na expiação de sentimentos de culpa pela expropriação dos recursos naturais abundantes (Melo Neto e Froes, 1999). Uma abordagem mais desafiadora, segundo Ashley (2003), estimula um comprometimento mais humanista de participação das organizações na sociedade, sob a égide do conceito de Melo Neto e Froes (1999), da empresa-cidadã, que consegue conciliar, em sua teia de relacionamentos, eficácia econômica e preocupações sociais.

De acordo com Melo Neto e Froes (1999), esse conceito de empresa-cidadã, que surgiu em decorrência de um movimento de consciência social, corresponde ao exercício pleno da responsabilidade social pela empresa, ao contribuir para o desenvolvimento da sociedade através de ações sociais direcionadas para cobrir lacunas tanto nas dimensões internas – público interno da empresa – como nas dimensões externas – comunidade na qual a empresa está inserida.

Vale destacar, nesse contexto participativo amplo, a crescente mobilização que a sociedade civil tem protagonizado a fim de cobrar das organizações uma transparência social, atitudes éticas e ainda descoberto a prerrogativa de afetar negativamente as organizações desleixadas e negligentes com os compromissos sociais (Hanashiro *et al.*, 2007). Percebe-se, igualmente, uma tendência à mudança do comportamento do consumidor, exemplificada por pesquisa realizada em 2004 (*apud* Hanashiro *et al.* 2007, p. 98), pelo Instituto Akatu (disponível em: <http://www.akatu.org.br>), sobre a atuação social das empresas e a percepção do consumidor. Indicam os resultados que 42% dos consumidores, denominados conscientes, deixam de comprar algum produto como forma de punir alguma empresa e 28% fazem compras tendo como critério as ações sociais. Já 44% esperam que as empresas ajudem a construir uma sociedade melhor para todos, estabelecendo padrões éticos e indo além da esfera legal. Da mesma forma, 72% desses consumidores declararam estar dispostos a pagar mais caro por produtos provenientes de empresas que realizem projetos sociais.

A responsabilidade social, assumida de modo consciente e inteligente pela empresa, contribui de forma decisiva para a sustentabilidade do negócio e para o

desempenho empresarial, a começar pelo clima de maior simpatia criado para com a imagem da empresa, que segue para a popularidade de seus executivos, passa por um melhor relacionamento com o governo e chega a uma maior fidelidade de seus clientes (Melo Neto e Froes, 1999).

Denota-se, dessa forma, o amplo poder da rede sistêmica de relacionamentos, que a partir das percepções do líder deve desencadear uma análise tópica de prioridades na condução das relações de negócios, sob a égide da equidade.

2.3.3

Formas de comunicar a RSC

Apresentar ao universo corporativo o grau de comprometimento com a responsabilidade social é uma forma de se relacionar com o ambiente externo na prerrogativa de patrocinar sua visão social.

Segundo Hanashiro *et al.* (2007), as empresas brasileiras têm no Instituto Ethos um forte aliado para suas inserções no mundo sócio-responsável. Trata-se de uma organização não-governamental, idealizada por empresários e executivos do setor privado, criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa, e que desenvolve projetos em RSC (disponível em: <http://www.ethos.org.br>).

O Instituto Ethos se aperfeiçoou em um enfoque instrumental, e em gerar indicadores que mensuram o grau de inserção responsável das organizações associadas, conciliando áreas de atuação empresarial às vezes diversas. O site do instituto apresenta o indicador da RSC, organizado em um conjunto de sete temas, composto por: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade e, por fim, governo e sociedade. Percebe-se a forte relação que os temas apresentam com os vetores da responsabilidade social diagnosticado por Melo Neto e Froes (1999) e com as abordagens mais abrangentes dos *stakeholders*, mostradas por Aragandona (1998).

Uma outra forma de comunicar seus compromissos sociais para o universo corporativo é exemplificada através do Balanço Social, cujo modelo brasileiro é proposto pelo Ibase. Trata-se de uma publicação que apresenta um conjunto de

informações e de indicadores dos investimentos sócio-ambientais, internos e externos, do corpo funcional do exercício da cidadania empresarial, realizado por uma organização (disponível em: <http://www.balancosocial.org.br>). Segundo Melo Neto e Froes (1999), o Balanço Social traduz o instrumento de desempenho da empresa no campo da cidadania empresarial, representando o seu nível de compromisso com a busca de soluções para os problemas sociais do país.

Por fim, as normas certificadoras, segundo Hanashiro *et al.* (2007), contituem uma outra maneira de comunicar à sociedade, a própria responsabilidade social praticada pela empresa, com a vantagem da aderência às padronizações internacionais, dos termos envolvidos, da possibilidade e consistência de processos de auditoria, além de serem um mecanismo de melhoria contínua, por meio da participação dos órgãos e entidades interessados. A certificação SA 8000 – *Social Accountability*, criada pelo *Council Economic Priorities Accreditation Agency* em 1997, é um expoente que exemplifica o assunto (disponível em: <http://www.cepaa.org>). De acordo com Melo Neto e Froes (1999), essa certificação foi o primeiro passo para a formalização da busca do selo social das organizações sócio-responsáveis e, mesmo ainda tendo um caráter específico, uma vez que versa sobre a exploração do trabalho infantil e da mão-de-obra fabril, no âmbito das unidades operacionais da empresa e de seus fornecedores, representa um estímulo social para o destaque das organizações interessadas.

Encerra-se, desse modo, a descrição de mais um participante da tríade relacional, composta pela RSC, pela liderança transacional e pelo contexto organizacional mutável e político.

2.4

Uma mandala relacional

Diante dos conceitos teóricos aqui expostos sobre liderança, em sua tônica relacional, contexto organizacional contingencial e abordagens socialmente responsáveis praticadas, cabe recuperar a motivação científica de fundar o estudo de um fenômeno qualquer em um suporte teórico (Pinto e Leitão, 2006), e alinhar essa teia conceitual, de tal modo que se permita a consolidação dos conhecimentos até então desenvolvidos, criando uma visualização ilustrativa de um modelo da tríade de interações, representado por uma mandala relacional.

Segundo Tannenbaum (1970), o termo “relações” é empregado com maior frequência para se referir a fenômenos interpessoais, envolvidos nas interações entre uma pessoa e outra, entre membros de um grupo e outro, entre pessoas e grupos em uma organização, entre uma organização e outra, entre pessoas, grupos e organizações em um contexto cultural e, por fim, entre contextos culturais. O termo também tem sido empregado para se referir a fenômenos intrapessoais, envolvendo as variáveis da relação de um indivíduo consigo mesmo. A esse estudo interessará, em maior grau, os fenômenos relacionais interpessoais.

Dessa forma, baseando-se nos princípios transacionais do fenômeno da liderança expostos por Hollander (1984), em que a liderança é fruto da intersecção do líder, seja esse classificado e tipificado por um traço de personalidade, por uma orientação comportamental ou ainda por um estilo de decisão ou do uso da autoridade, com os seus seguidores e com a situação envolvida, firma-se o primeiro passo para a construção da tríade.

Integrando esse líder em um contexto contingencial mutável e dinâmico (Lowrence e Lorsch, 1973), em que deve se relacionar com um meio sistêmico e aberto (Katz e Kahn, 1973) e, ao mesmo tempo, político (DiMaggio e Powell, 1983), consubstancia-se o segundo passo.

Por fim, fazendo com que esse mesmo líder transacional interaja com os atores representativos dos interesses de seu entorno, em uma clara referência à teoria dos *stakeholders*, como preconiza Carroll (1991), em uma rede de relacionamentos sistêmica e em uma abordagem normativa, tal e qual sugere Ashley *et al.*(2003), cria-se uma visão de relacionamento integrada, cujo ator-principal é esse alto-executivo-líder, no exercício de sua função gerencial, prescrita por Motta, P. (2001).

Pesquisar se a visão de mundo desse líder é relacional e se seu comportamento, traço, orientação ou estilo de liderança, em contextos presumivelmente estabelecidos e demarcados por organizações mutáveis e interativamente compromissadas com o social, é um padrão recorrente, em uma visão interpessoal, é o ponto de partida da investigação que a mandala se presta a ilustrativamente condensar, como pode ser visto na Figura 1, representativa da própria mandala relacional. Essa trilogia é composta pelo líder, seu contexto e seu compromisso estratégico com os stakeholders, em um viés sócio-responsável.

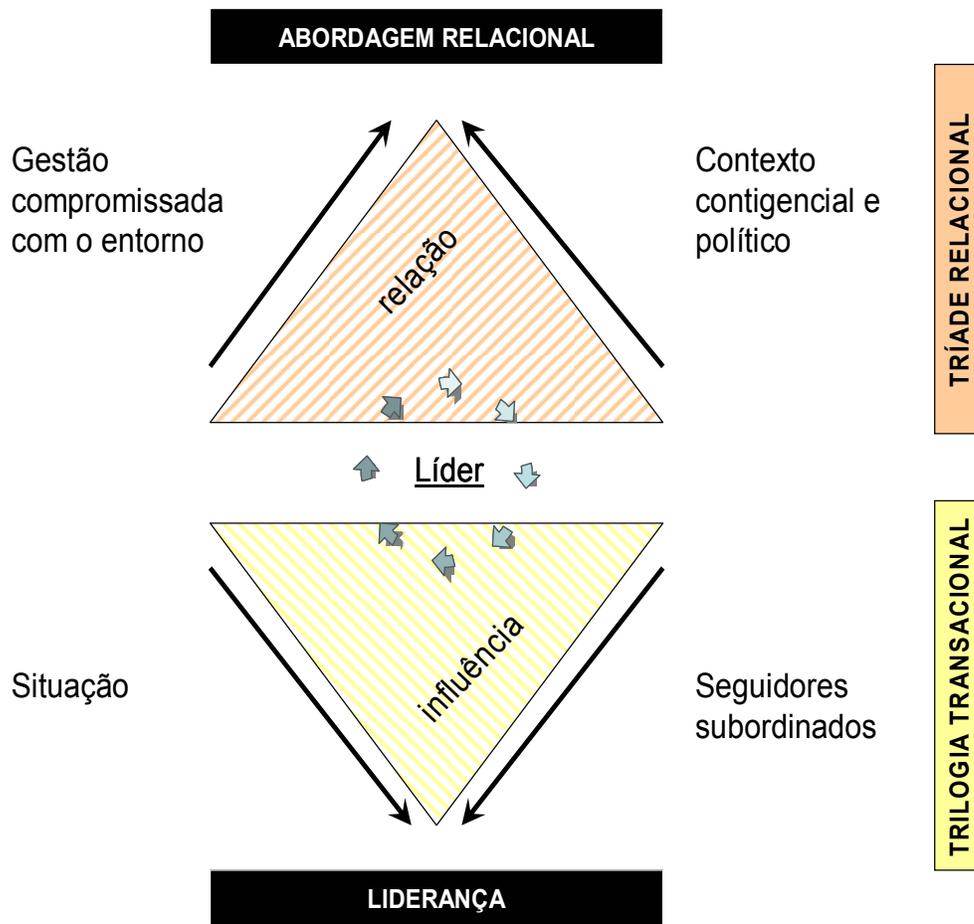


Figura 1 Mandala relacional.

Essa ilustração serve de base conceitual para as análises dos resultados da pesquisa, na tentativa de se apresentar um quadro de referência que permite identificar a teia de influências e relações entre o líder, seus subordinados, e o seu meio-ambiente, em um cenário transacional, em comunhão com um contexto organizacional político-contingencial e com as ações de responsabilidade social. Objetiva-se evidenciar se, sob o espectro de uma trilogia relacional, os padrões comportamentais, eventualmente recorrentes, derivados da pesquisa, podem suportar o encaminhamento discursivo para uma nova abordagem organizacional, menos burocrática e instrumental e mais contingencial e política, e por assim dizer, relacional, que sirva a propósitos críticos às teorias administrativas apresentadas e que sustente a presença do elemento humano como o eixo central de uma administração de empresas.

Considerando o endereçamento que se pretende averiguar, se faz necessário o exame de alguns aspectos da racionalidade, a fim de embasar, de forma teórica,

o modo como as relações são ordenadas sob o viés sócio-organizacional. Esses pontos serão objeto de detalhamento na seqüência desse presente capítulo.

2.5

Os espectros de uma racionalidade

Estando composto e evidenciado o modelo conceitual, constituído de uma trilogia relacional, em que a liderança transacional se integra a um contexto organizacional e político, e por sua vez, ambos se comungam com a gestão equânime com o entorno, por meio de ações sócio-responsáveis, fica formado um terreno fértil em seus princípios, para a proliferação de uma concepção relacional de mundo, em que uma nova forma de se interagir pode representar a abertura de uma alternativa abordagem organizacional, cujos meios relacionais poderiam justificar os fins.

Serão examinados nesse item, aspectos que permitam a compreensão teórica das forças que atuam sobre o indivíduo-líder-executivo e sobre suas organizações que tendam a distinguir os comportamentos voltados para as relações.

2.5.1

Razão e conceitos

Recordando-se Fiedler (1974) e o seu conceito sobre liderança, depreende-se que a liderança está associada ao relacionamento entre as pessoas. Revisitando a conceituação já apresentada por Tannenbaum (1970), constata-se que o termo “relações” se refere, com maior freqüência, a fenômenos interpessoais, sendo as relações humanas dotadas de uma orientação ética. Ao se desejar tratar a visão relacional de líderes-executivos em dadas circunstâncias, torna-se relevante resgatar a conceituação histórica da razão, trazendo-a para o coração do debate administrativo, por conta do caráter central que a mesma ocupa nas relações humanas, de acordo com Ramos (1989).

Palavras que constituam uma linguagem teórica fundamental aos princípios da criação de *constructu*, como a razão, já possuíam significação peculiar desde os tempos da história antiga. Nesse sentido antigo, a palavra razão

expressava uma força ativa que capacitava o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o conhecimento verdadeiro, propiciando, de tal monta, a ordenação da vida pessoal e social (Ramos,1989).

De acordo com Hobbes (2006), uma visão de razão moderna passa então a carregar junto ao processo de adição e subtração de significações que marcam o pensamento, em um viés de cálculo crítico, a capacidade que o elemento humano adquire, por meio de um específico esforço de aprendizado, e o habilita a realizar o cálculo utilitário das conseqüências de suas ações. É justamente o incremento conceitual do utilitário que provoca uma distorção, segundo Ramos (1989), ao caráter humanista que a razão se propõe a divulgar, promovendo a disfunção de um conceito-chave da vida individual e associada, cuja essência a razão deve reger. Depara-se com uma distorção. A trans-avaliação da razão a que se refere Ramos (1989) leva o elemento humano a não mais distinguir entre o bem e o mal, mas entre o funcional e o que não se presta ao funcionalismo, e, adicionalmente, de forma intrínseca à sociedade, há uma conversão do conhecimento classificado entre o verdadeiro e o falso, em ético e não ético, fincando a lógica na auto-sustentação da sociedade moderna e na sua estrutura racional.

Segundo Chanlat e Bédard (1996), o pensamento dominante no ambiente da administração, e que predomina entre os líderes-executivos, é voltado para a única perspectiva da primazia da racionalidade econômica, prevalecendo a noção da busca e do esforço da otimização dos meios. A racionalidade de mercado se manifesta de modo contumaz, segundo os autores, obliterando outros princípios que não sirvam aos intentos do mercado, no seu sentido mais lato e moderno.

Sendo a sociedade moderna legitimada em bases utilitárias, e tendo uma capacidade alta de absorver e distorcer palavras e conceitos, segundo Chanlat e Bédard (1996), as organizações inclinam-se aos ditames do mercado e encaram com normalidade a linguagem distorcida de uma razão que não se presta mais aos princípios de ordenação básica das associações humanas pela simples diferenciação entre o certo e o errado. Tudo o que se volta ao mercado, foco dominante, ganha tons assertivos inquestionáveis, e tudo que lhe é contrário é execrado como impreciso e ineficaz. Foram esses os princípios de uma tendência dominante da moderna sociedade de massa que, de acordo com Ramos (1989), suscitaram o interesse pela exploração do conceito de racionalidade.

Nesse veio, as constatações de Weber (1999) acerca da reavaliação do significado tradicional da racionalidade, levaram-no a propalar uma distinção

entre as diferentes concepções de mundo e de ordem organizacional que se prestam a referendar o conceito da racionalidade. Deriva-se dos preceitos apresentados por Weber (1999), também utilizados dentro dos princípios de uma escola burocrática, o impulso que o fez salientar que uma racionalidade denominada instrumental ou formal é aquela determinada por uma expectativa de resultados ou fins calculados. Uma outra conceituação, denominada de racionalidade substantiva ou de valor, sendo essa no conceito de Weber (1999), é determinada independentemente das expectativas de sucesso, e não se caracteriza, diferentemente da racionalidade formal, de nenhuma ação do elemento humano interessada na realização efetiva de um resultado derivado dessa prática racional. Depreende-se que a escola burocrática está para uma racionalidade funcional, de acordo com Weber (1999), e centrada no mercado, assim como uma racionalidade substantiva está para o ator humano, inserido em um dado contexto social e organizacional, de acordo com Ramos, 1989.

Uma outra conceituação que pode ser apontada sobre a racionalidade advém de Karl Mannheim (*apud* Ramos, 1989, p. 6), que sustenta que a racionalidade substancial é um ato de pensamento que revela percepções inteligentes, promovendo as faculdades críticas do indivíduo, acerca das inter-relações de acontecimentos em uma dada situação. O autor reforça que essa racionalidade torna possível uma vida pessoal orientada por julgamentos independentes, constituindo uma base humanista para relações éticas e responsáveis. Já a racionalidade funcional, por outro lado, afirma o autor, diz respeito a qualquer conduta reconhecida apenas como um meio de atingir uma dada meta, podendo essa, por seus fins expressos e sob olhares de busca por resultados rígidos, solapar as qualificações éticas de um organismo social.

A conceituação de racionalidade, de acordo com Horkheimer e Adorno (1985), é empobrecida e gera, até mesmo, uma indignação moral, uma vez que fica restringida à perspectiva das fórmulas matemáticas e relativa às capacidades de cálculos utilitários, além de concentrar as reações humanas aos padrões gerais de adaptação estabelecidos por forças econômicas. As relações do elemento humano com o seu meio natural é de um formalismo estratégico puro voltado para a sua própria auto-preservação, tornando o meio externo mero artifício dominado pelo elemento humano. De acordo com Horkheimer (1947) destaca-se que a distorção da razão como fator de compreensão ética é reforçada pelo uso de uma linguagem que se presta a divorciar palavras de conceitos, que passa a

desencadear um processo de corrupção do discurso. O líder-executivo moderno perde a capacidade, segundo os próprios Horkheimer e Adorno (1985), de utilizar a linguagem para transmitir significações, sugerindo-se que o usual comportamento das pessoas, em seus discursos escritos e falas, não podem ser aceitos, de modo não crítico, como alternativa básica para decidir sobre o conceito de racionalidade.

O uso da linguagem é também percebido como uma manifestação pura de uma racionalidade do saber e do conhecimento, assim como de uma racionalidade que se presta ao uso de proposições intencionais, traduzindo-se na expressão de intenções de um indivíduo, na representação do estado das coisas, e ainda no estabelecimento de relações interpessoais, firmando-se o conceito explorado por Habermas (2004) sobre a racionalidade comunicativa.

Uma distinção conceitual acerca das definições de racionalidade é proposta por Habermas (2004) a fim de preservar o caráter inter-relacional da comunicação. Desse modo, segundo o autor, uma racionalidade instrumental torna-se baseada em regras técnicas, com apelos utilitários, e uma racionalidade comunicativa, manifestada por intermédio da linguagem, torna-se baseada em relações livres de uma compulsão externa normatizada, de modo que a legitimização ocorra tão somente por intermédio da subjetividade interna da mútua compreensão de intenções de uma fala.

Considerando que as organizações modernas ampliam a lógica da racionalidade instrumental e o desenvolvimento de forças produtivas interessadas e intencionadas a um fim utilitário, constituindo-se isso a arquitetura dominante moderna, a subjetividade interna do elemento humano cai prisioneira da racionalidade instrumental, impondo limites à livre e genuína comunicação entre os indivíduos, exacerbando o fenômeno da comunicação distorcida (Ramos, 1989).

2.5.2

Distorções de um discurso

Em todo discurso, governado pelo desejo do conhecimento, há pelo menos um fim, um propósito em se conseguir ou evitar alguma coisa (Hobbes, 2006). Em todo discurso, além do aspecto lógico conceitual e argumentativo, há o aspecto subjetivo, e até mesmo polêmico, intrínseco nas relações interpessoais

(Habermas, 1989). A racionalidade instrumental, como concebe Weber (1999), provoca um padrão de conceituação da razão, cujas normas de relações interpessoais de cada indivíduo e regras sistemáticas de ação racional de propósito determinado e fim específico, tornam-se idênticas, perdendo sua diferenciação, e fazendo com que a esfera organizacional seja conduzida a um estado de comunicação sistematicamente distorcido (Habermas, 1989).

A comunicação padronizada, entendida pelo próprio Habermas (1989), é perpetuada por um discurso pautado pelo controle de resultados, em que a linguagem privilegiada que torna possível uma concepção de realidade funcional e econômica é a contabilidade da partida dobrada, a dos indicadores de rentabilidade, cujo advento permitiu esmiuçar, até a última linha de um detalhamento matemático, as normas de tempo e produtividade, sobre às quais as atividades organizacionais devem estar sujeitas (Chanlat e Bédard, 1996).

Na essência da função do líder-executivo está o envolvimento em múltiplos intercâmbios verbais (Mintzberg, 1973), em que a fala e a comunicação, por si, representam a forma mais clássica de se transmitir e perpetuar a liderança, exercendo a prerrogativa da influência (Tannenbaum, 1970). Sendo que, segundo Chanlat e Bédard (1996), a lógica dominante das organizações é a busca pela otimização dos meios, em um alinhamento conceitual explícito com a racionalidade instrumental, reforçada pelos estudos de Ramos (1989), e sendo ainda a comunicação um meio de propalar conceitos e comportamentos, evidencia-se, além da distorção já apontada, um empobrecimento do discurso, a partir da não consideração de outras realidades discursivas e do enfoque privilegiado que se faz ao racionalismo econômico, em que o mercado ocupa espaço central no eixo das relações (Chanlat e Bédard, 1996).

Os dogmas da administração, funcionando como obstáculos ao discurso, se apresentam fortalecidos por uma cultura da administração do tempo, cuja obsessão afeta o estado das relações interpessoais, e pela herança de modelos centralizados na instituição militar, dando relevo à conceitos de uso indiscriminado da autoridade e de imposição de regras de controle e verificação. Tais pilares de sustentação e obstáculo reforçam uma doutrina que se baseia na racionalidade econômica e, tanto por meio do frenesi da administração do tempo, como por intermédio do uso da autoridade, institucionalizam a cultura do monólogo, tornando o discurso um verdadeiro culto ao silêncio. As significações do discurso tornam-se instrumentais e não afeitas à reflexão crítica, fazendo dos líderes, reféns

de uma ideologia gerencial, dominante e que serve aos propósitos de mercado (Chanlat e Bédard, 1996).

De acordo com Habermas (2004), os atos da fala precisam ser compreensíveis. Deriva-se, contudo, que a compreensão por uma liderança reflexiva e voltada para as relações interpessoais acaba suplantada por uma influência que reforça um modelo econômico vigente, prestando-se ao discurso dominante de uma racionalidade instrumental. O domínio dessa racionalidade faz com que a comunicação seja distorcida e que padrões políticos e sociais de influência tornem-se repressivos. Limita-se o ensino e a comunicação de uma liderança.

Os esforços para dissimular ou evitar a expressão clara de um conteúdo mais amplo e menos hermético podem ser sentidos também por meio do texto ou de um discurso escrito. O texto, nesse sentido, não escapa de uma superficialidade inicial de proposições e, por conta disso, transmite energia em excesso, intensificando os estilos pelos quais os assuntos são abordados, justamente para distorcer o conteúdo a que se presta transmitir. O discurso escrito traz outras significações, além daquelas manifestadas e captadas dentro das possibilidades imediatas dos interlocutores (Vries e Zaleznik, 1995).

Nesse sentido, as relações ganham, além de um conteúdo manifesto, um outro conteúdo latente. A tentativa de se examinar o texto e interpretar a fala com um viés crítico torna-se um diferencial, uma vez que, tanto o texto quanto a fala, e, no contexto desta pesquisa, tanto o discurso escrito quanto o discurso falado e interativo, possuem outras significações e são reféns de uma ideologia gerencial, nos preceitos definidos por Chanlat e Bédard (1996), consubstanciando as citações, já apresentadas, de Horkheimer e Adorno (1985), acerca da corrupção do discurso.

2.5.3

Uma abordagem crítica

As teorias organizacionais apresentadas nesse presente capítulo devem ser examinadas sob uma perspectiva crítica (Ramos, 1989). Primeiro, prossegue o autor, pelo fato da racionalidade predominante na vigente teoria organizacional parecer ser afetada por fortes implicações ideológicas. Segundo, pela presente teoria não declarar distinção entre o significado substantivo e o significado formal

de uma organização. Terceiro, por conta do papel de uma interação simbólica, no conjunto dos relacionamentos interpessoais não ser bem desenvolvido. Quarto e último, pelo fato da teoria vigente apoiar-se em uma visão mecânica como forma de uma atividade produtiva. Todos esses pontos levantados pelo autor impulsionam o debate para uma avaliação menos reducionista do desenho dos sistemas sociais e da visão de racionalidade.

De acordo com o próprio Ramos (1989), os padrões objetivos de valor não podem ser exclusivamente definidos pelos preceitos de um imperativo econômico, diferentemente do idealizado por Simom (1979), como se para ser uma organização racional ética bastasse reconhecer o imperativo econômico como o único critério de racionalidade. Há outras abordagens para uma mesma racionalidade.

A racionalidade instrumental, considerando os preceitos apresentados da lógica dominante de uma sociedade moderna, transforma-se em um instrumento disfarçado de perpetuação da repressão social, adulterando as visões mais originais do sentido de uma razão verdadeira, que se preste a reger uma ordem social. Entender, de posse de uma abertura mental que permita reflexões específicas, a deterioração do conceito da razão, que se consolidou em uma racionalidade instrumental e funcional a serviço de uma ideologia gerencial, nos moldes de Chanlat e Bèrdad (1996), é o maior serviço que a própria perpetuação de uma racionalidade econômica pode prestar, permitindo reaquecer um debate acerca das alternativas de uma outra racionalidade mais pendente para comportamentos preocupados com as relações interpessoais (Ramos, 1989).

Uma abordagem crítica da racionalidade busca um interesse orientado para a emancipação do homem, por intermédio do desenvolvimento de suas potencialidades de auto-reflexão, muitas vezes vitimadas pelo controle técnico da realidade, institucionalizado pelos ditames de um instrumentalismo burocrático e funcional (Habermas, 1989).

A conceituação que se tem acerca da razão, que em seu sentido de valor, nos termos de Weber (1999), revela-se como sendo a principal categoria de análise de uma ciência social associada, é a primeira qualificação geral de uma racionalidade substantiva, segundo Ramos (1989). A segunda é o pensamento histórico relativo às associações que conservam um conteúdo de valor. A terceira, por fim, é a ordenação ética que se deve fazer presente em um cenário político de relações.

Sendo a razão o conceito básico de qualquer sociedade e das organizações, prescreve-se, por meio dessa razão, a maneira como as relações interpessoais devem ser ordenadas. De acordo com Ramos (1989:23), a racionalidade funcional tem inspirado os esforços para o domínio da “natureza” e para o aumento da própria capacidade de produção e riqueza do mundo moderno. Uma grande realização que vem acompanhada, entretanto, segundo o autor, por uma ausência de uma reflexão mais acentuada acerca das oportunidades que a criação de espaços e forum específicos para a participação efetiva do elemento humano em relações verdadeiramente auto-gratificantes.

Sob o espectro de uma trilogia relacional, cujos destaques são formados pela liderança, por um ambiente contextualizado pela contingência e essência política e ainda pela visão relacional do mundo organizacional com o seu respectivo entorno, visões críticas à racionalidade instrumental intensificam a busca de líderes que possam ser capazes de lidar com os problemas das relações humanas, configurando-se a possibilidade de se identificar o encaminhamento de uma abordagem organizacional alternativa à vigente.

Em complemento teórico ao quanto exposto no presente capítulo, e a fim de propiciar uma maior familiaridade com as abordagens conceituais apresentadas nesta pesquisa, foi criada uma lista de termos específicos que revisita alguns dos principais termos-chaves do estudo, podendo a mesma ser vista no Apêndice D.

Vale observar que com o objetivo de destacar os diferentes tipos classificatórios dos estilos e comportamentos de liderança, bem como dos ambientes situacionais em que as organizações estão inseridas, as expressões que denominam a tipologia estabelecida pelos autores foram sublinhadas.

3

Aspectos metodológicos

Nesse capítulo serão discorridas as implicações do referencial teórico, já apresentado sob a égide de uma trilogia relacional e incluindo os aspectos da racionalidade organizacional, na escolha da metodologia de estudo. Na seqüência, descreve-se a metodologia propriamente dita, explicitando sua classificação quanto ao conteúdo, os critérios para a seleção de sujeitos, e os métodos utilizados para a coleta e tratamento dos dados. Finalmente, discutem-se as limitações do método empregado.

3.1

Implicações teóricas na escolha do método

Considerando o viés transacional do processo de liderança explorado na tentativa de recuperar o estado da arte sobre as abordagens teóricas de liderança, contemplando também a característica contingencial das organizações que interagem com o ambiente externo e, por fim, levando em conta os aspectos relacionais verificados na interação com terceiros, que essas mesmas organizações praticam, no exercício das ações socialmente responsáveis, deseja-se, com esta pesquisa, examinar, em que medida, as relações dessa tríade conceitual – liderança, contexto contingencial e RSC – se manifestam à luz do líder, de seu estilo de liderança, e de sua percepção relacional, e ainda, se há uma recorrência comportamental, e adicionalmente, se é possível encaminhar, por meio disso, o debate administrativo para uma alternativa abordagem organizacional.

Partindo do estado de conhecimento sobre a trilogia destacada e, da mesma maneira como Pinto e Leitão (2006) encaminham a sustentação teórica de suas pesquisas, fundamenta-se o estudo do fenômeno liderança e da visão relacional em um suporte teórico específico, de forma que esse apoio conceitual possa auxiliar na identificação das afinidades comportamentais e visões dos alto-executivos no exercício de seus papéis como líderes, representando, eventualmente, uma direção diferenciada àquela de uma ideologia vigente de mercado, no conceito de Chanlat e Bédard (1996).

O problema a ser investigado representa uma indagação da visão subjetiva que pode ser percebida pelo líder, cuja solução possível necessita ser extraída de

observações de campo. Tal problema representa uma questão explanatória, no conceito de Yin (2005) e que requer uma investigação particular sobre o assunto. Para esse tipo de questão, Yin (2005) recomenda a adoção de estudos de caso, ou experimentos ou pesquisas históricas. Considerando que o enfoque da pesquisa se dá sobre acontecimentos contemporâneos e visões dos líderes em seu contexto organizacional e a abrangência do controle e acesso que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais específicos inexistem, dada a subjetividade da percepção aguçada, o estudo de caso, segundo os conceitos e as tipologias estratégicas apresentadas por Yin (2005), é a estratégia escolhida para essa investigação, opção corroborada pela ampla variedade de evidências – observações, entrevistas, informações coletadas – que um estudo de caso se permite a dispor.

De acordo com Eisenhardt (1989), a construção de uma proposição obtida por meio de uma metodologia de pesquisa de estudo de caso, apresenta-se adequada a processos de uma teoria indutiva e interativa, que se preste à formação de uma nova visão, bem como aderente a perguntas de pesquisa do tipo “como”, tal e qual é contida neste trabalho.

Essa questão remete à uma investigação, que explicita a natureza do estudo, caracterizada por cinco componentes de pesquisa endereçada via estudo de caso, de acordo com Yin (2005). O primeiro, é a proposição da pesquisa, e o segundo, é o direcionamento que deve ser focado a fim de especificar limites, o que no caso dessa pesquisa é mostrado por meio das teorias contingenciais de liderança, das relações percebidas com o ambiente e com as práticas socialmente responsáveis. O direcionamento do estudo se consubstancia na busca por um padrão de liderança e de visão relacional e ainda na discussão que se emergiria de uma alternativa à racional escola das teorias administrativas, como afirma, nesse sentido, Ramos (1989).

Complementam a lista, terceiro, a unidade de análise da investigação, e, quarto, a lógica que une os dados coletados à proposição e, quinto e último, os critérios para interpretar as constatações. Nesse estudo, a unidade de análise está ligada, mais que à organização, ao alto-executivo individualizado. A lógica que une os dados coletados às proposições estabelecidas é dada pela atribuição e associação das informações à tríade relacional proposta, e por fim, o critério para a interpretação das evidências extraídas é dado pelo princípio da análise das percepções derivadas dos meios pesquisados, já que se trata, substancialmente, de uma pesquisa qualitativa, considerando a subjetividade de seu aspecto. Nesse

sentido, percebe-se que as organizações, mais que fonte pesquisadora do estudo de caso, se prestaram a representar um contexto situacional em que o alto-executivo estava inserido, inspirando um estudo comportamental de liderança e de visão relacional.

Vale destacar ainda que, se de uma certa forma, a utilização de *constructu* para a obtenção do referencial teórico reforça o caráter científico desse estudo, a pesquisa de dados, experienciada pela técnica do estudo de caso múltiplo, baseada em interações subjetivas por meio de entrevistas, questionários e observação direta, influencia a premissa da dissociabilidade entre pesquisador e objeto do estudo. Isto justifica a adoção do método indutivo de abordagem, no qual os fatos são observados com base no referencial teórico, com o intuito de propor generalizações relativas à construção de leis que expliquem o fenômeno, as quais serão submetidas, por sua vez, à comprovação posterior por intermédio da análise dos dados e confrontação dos fatos observados, chegando-se assim à explicação do fenômeno (Guibert e Jumel, 1997).

3.2

Tipo de pesquisa

Segundo Martins (1994), as metodologias de pesquisa alternativas surgem como uma possibilidade de se buscar novos caminhos diante de uma realidade cada vez mais complexa, dinâmica e mutável, fazendo coro à democratização social experimentada pela sociedade brasileira a partir dos anos 70, e ainda em resposta ao desgaste promovido pelas metodologias convencionais, representadas essas por dados empíricos processados quantitativamente e coletados e tratados de forma objetiva e neutra. Tais abordagens alternativas de pesquisa utilizam-se com maior frequência de análises qualitativas e os conceitos sobre os quais as ciências humanas se fundamentam são produzidos pelas descrições.

De acordo com a taxionomia apresentada por Martins (1994), a pesquisa quanto ao conteúdo deve transitar entre a investigação descritiva, pelo fato de expor as características atitudinais e as visões e percepções dos executivos entrevistados, e a explicativa, pelo fato de que, a partir da pesquisa descritiva, pode-se obter justificativas para os motivos comportamentais que contribuíram para a ocorrência do fenômeno pesquisado, no caso um dado estilo gerencial de liderança e visão relacional recorrente, e que se prestem a fomentar uma nova

discussão em torno de uma racionalidade instrumental, de acordo com o conceito de Weber (1999).

Considerando ainda a classificação de Martins (1994), quanto aos meios, o estudo de caso deverá ser o adotado para a coleta e tratamento de dados que deverá ser realizada por intermédio de entrevistas, observação direta e ainda por meio de questionários eletrônicos. Para essas pesquisas, uma vez que a natureza subjetiva do tipo de dado a ser utilizado predominantemente, e ainda considerando o escopo do estudo, a abordagem metodológica não-convencional, manifestada pela pesquisa qualitativa, conforme tipologia apresentada pelo próprio Martins (1994), deverá ser preferida, dando um colorido particular à exploração do elemento humano e seu conteúdo no contexto pesquisado.

Segundo Bauer e Gaskell (2004), a pesquisa qualitativa é o ponto de entrada para a compreensão da visão de mundo dos respondentes, fornecendo os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os diferentes atores sociais e sua situação, proporcionando a absorção de crenças, atitudes e valores em contextos sociais específicos. Esses mesmos autores ressaltam que a finalidade da pesquisa qualitativa é explorar o espectro de opiniões e suas diferentes representações sobre o assunto.

A investigação qualitativa aplicada se presta à intersubjetividade das relações, a compreensão do sentido das ações dos sujeitos, além de considerar o cotidiano, o universo e o senso comum repletos de significados, intencionalidade e racionalidade próprias (Minayo, Assis e Souza, 2005).

Variações dentro do estudo de caso, como estratégia de pesquisa, podem ser observadas quando há a necessidade de inclusão de mais de um elemento que compõe a unidade de análise. Yin (2005) concede a essa derivação o nome de estudo de caso múltiplo, e recomenda sua adoção, quer para minimizar a vulnerabilidade imposta pela adoção de um estudo de caso único no sentido da concentração de dados e resultados, quer pela alternativa de tornar as conclusões mais contundentes, quer, por fim, complementa o autor, pela possibilidade de ampliar a capacidade de generalização das descobertas quando comparáveis àquelas extraídas de um caso único. O estudo de caso múltiplo é a estratégia de pesquisa adotada nesse estudo.

3.3

Universo e seleção de sujeitos

Considerando as recomendações propostas por Yin (2005), as pessoas escolhidas para essa investigação foram selecionadas, primeiro, com base no princípio da acessibilidade, considerando a facilidade de penetração do pesquisador junto ao público pesquisado, e, segundo, respeitando o princípio da tipificação, considerando os atributos representativos da população-alvo, à luz do profundo conhecimento que o pesquisador detém acerca desses sujeitos.

Os elementos representativos e elegíveis dos sujeitos pesquisados foram definidos com base no referencial teórico exposto e considera a trilogia relacional composta, a partir da visão do líder, pela liderança transacional, pelo contexto organizacional contingencial, mutável e político e pelas organizações socialmente responsáveis. Daí, depreende-se que se tratam de alto-executivos e dirigentes, cuja função gerencial está essencialmente voltada para a tomada de decisão e com alta compreensão dos objetivos de suas organizações (Motta, P., 2001). São profissionais que há tempos praticam o exercício de funções de dirigentes, reunindo-se cotidianamente com o alto-escalão de suas organizações e atuam em empresas inseridas, segundo suas percepções e segundo a classificação proposta por Eremy e Trist (1965) acerca das abordagens de sistemas abertos e meios externos, em campos turbulentos. Suas organizações, por fim, possuem, de forma categórica e formal, compromissos com as ações de responsabilidade social atestados pelo Instituto Ethos (disponível em: <http://www.ethos.org.br>) de responsabilidade social.

A fim de assegurar um grau relevante de confiabilidade à seleção dos sujeitos, foram elegíveis ao processo de investigação 20 executivos que possuem formação acadêmica e experiência profissional diversificada, que não estão limitados a um único gênero e a uma faixa etária com banda restrita e, adicionalmente, que não estão lotados em uma única praça de trabalho, tendo, todos, em suas respectivas carreiras profissionais, transitados por diferentes culturas organizacionais e experienciados variados ramos de atividades.

A Tabela 4 elenca a especificidade do cargo e as organizações, bem como os respectivos mercados de atuação, a que pertencem os profissionais entrevistados e os executivos que participaram dos questionários eletrônicos. Os cargos nominados de forma igual não foram repetidos na composição de tal Tabela. Vale destacar que o pesquisador possui um profundo conhecimento do perfil dos

entrevistados em função de relacionamentos profissionais presentes ou passados ou ainda em função de relações de convívio pessoal.

ORGANIZAÇÕES	RAMO DE ATUAÇÃO
Tim Brasil	Telecomunicações
Pirelli Pneus	Indústria de pneumáticos
Accenture	Consultoria estratégica e operacional
Microsoft	Soluções tecnológicas
Motorola	Produtos e soluções em comunicação
Editora Abril	Imprensa
Bunge	Agribusiness e alimentos
TV Globo	Comunicação e entretenimento
CARGO DOS EXECUTIVOS ENTREVISTADOS/QUESTIONÁRIO	
Diretor Geral; Diretor Regional de Negócios; Diretor de Operações; Diretor de Controles Internos; CTO; CFO; Diretor Auditoria; Diretor Security; Diretor Operações Comerciais; CEO; Diretor Operações a Clientes; Diretor Suprimentos; Diretor de Projetos Gerenciais; Diretor de Relações com o Mercado; CEO – Executive; Diretor de Recursos Humanos; Diretor de Controladoria e Processos	

Tabela 4 Informações sobre os líderes pesquisados e suas organizações

3.4

Coleta de dados

De acordo com Hunter (2001), as entrevistas semi-focadas em profundidade e o questionário evidenciam um alto controle sobre o conteúdo, sendo que a segunda fonte de coleta promove ainda um alto controle sobre a forma. Considerando os objetivos da pesquisa, procurou-se obter os dados levando em conta o tipo de controle de Hunter (2001) e as fontes de evidências propostas por Yin (2005), utilizando-se, para tanto, de entrevistas direcionadas, da observação direta do ambiente em o que o líder exerce sua função, e, adicionalmente, de questionários eletrônicos. Nesse sentido, a obtenção dos dados acentua a triangulação das origens de dados, fundamento lógico na utilização de fontes múltiplas de evidências que permite que o pesquisador se dedique a uma ampla diversidade de questões comportamentais e atitudinais, proporcionando o

desenvolvimento de linhas convergentes de investigação (Yin, 2005), além de destacar o tipo de controle de Hunter (2001).

A coleta prática dos dados se deu sob duas frentes: a primeira, por intermédio da aplicação de questionários aos 20 executivos elegíveis, sendo que 10 executivos receberam um modelo de questionário mais completo, uma vez que não haveria a possibilidade de coletar informações pessoais e tampouco observar o seu ambiente, já que esses 10 executivos não seriam objeto de entrevista. Uma vez recebida as respostas, a seqüência do processo de coleta, em sua segunda frente, para os outros 10 executivos, se deu por meio de entrevistas realizadas no próprio ambiente de trabalho, com exceção de uma por razões logísticas, permitindo a observação direta do contexto organizacional no qual o executivo estava inserido.

De acordo com Minayo, Assis e Souza (2005), um roteiro para entrevistas semi-estruturadas, quando utilizado, deve se apoiar nas variáveis e indicadores considerados essenciais e suficientes para a construção dos dados empíricos, podendo sua apresentação ser organizada sob a forma de tópicos temáticos, que servirão de guia para o andamento da interlocução, sem prejuízo à flexibilidade da conversação e à absorção de novos pontos trazidos à tona pelo andar da entrevista. As entrevistas realizadas seguiram esse modelo de roteiro, que foi previamente estudado e adicionalmente observado na construção do protocolo da pesquisa, de modo a garantir a fidelidade ao propósito da investigação. O roteiro de entrevistas pode ser examinado no Apêndice E.

Os questionários, dispostos em cinco tipos, foram criados com base no traçado teórico e buscaram extrair informações acerca do estilo de liderança percebido pelo líder em seu contexto organizacional e ainda de sua relação com os conceitos de RSC e com os programas de responsabilidade social praticados pela sua organização. Seguiram as recomendações e classificações de Minayo, Assis e Souza (2005), com relação à importância de estarem firmemente amarrados aos objetivos e métodos de análise, bem como ao tipo de questão utilizada: fechadas ou de múltipla escolha, que procuravam cobrir todas as respostas possíveis sobre o tema argüido.

O primeiro questionário procurou identificar um estilo de líder em seu aspecto de tomada de decisão, e se baseou na árvore de decisão proposta por Vroom e Jago (1974) a partir de uma pesquisa que enfatizou o sucesso da liderança por meio de decisões eficazes. O segundo questionário usou o modelo

contingencial que Fiedler (1967) criou para caracterizar um líder com base em sua orientação de comportamento, explicitado por meio de indagações acerca da visão do líder sobre seu subordinado menos preferido, considerando um certo grau de favorabilidade situacional. O terceiro questionário utiliza o *continuum* do comportamento de liderança na tentativa de enquadrar o entrevistado nas amplitudes de condutas possíveis propostas por Tannenbaum (1970). Adicionalmente, e em complemento, utiliza-se o grid-gerencial estruturado por Blake e Mounton (1972), a fim de se identificar como o entrevistado percebe seu comportamento diante de uma dimensão voltada para a produção e/ou para as pessoas diante do relacionamento com os seus subordinados. Já o quarto questionário utiliza os estilos de comportamento propostos pela teoria do caminho-objetivo (House e Mitchell, 1974), que focaliza o traço comportamental, para identificar em qual tipo o líder-entrevistado se encaixa. Por fim, o quinto questionário propõe questões que visam entender a visão acerca da responsabilidade social que o respondente possui, considerando suas relações com as práticas empresariais de sua organização, o seu conceito de RSC e ainda suas preferências de relacionamento com os *stakeholders* com os quais lida em seu dia-a-dia. Objetiva-se diagnosticar a visão relacional desse executivo com o seu entorno.

Para os 10 respondentes que não foram entrevistados, restringindo suas participações ao questionário eletrônico, foi acrescentado, no bloco do questionário, um outro introdutório, que buscou coletar informações pessoais sobre o líder e sua visão geral acerca do mundo relacional. Também foi inserido um complemento junto ao questionário dois a fim de extrair com maior exatidão o grau de favorabilidade do ambiente do líder, de acordo com o modelo de mensuração proposto por Fiedler (1967). Todos os questionários utilizados podem ser vistos no Apêndice F.

Considerando a oportunidade de se maximizar os benefícios derivados da obtenção de dados, a partir de diferentes fontes de evidências, e ainda a fim de se estabelecer a validade do *constructu* e a confiabilidade do estudo, conforme descreve Yin (2005), além da triangulação de dados, o estudo de caso trabalhou com um banco de dados, que armazena as anotações das entrevistas e das observações diretas, além dos próprios questionários respondidos, com o propósito de assegurar o encadeamento de evidências a partir da lógica de

composição das circunstâncias que remeteram a pesquisa às conclusões estabelecidas.

A fim de intensificar a confiabilidade da pesquisa do estudo de caso e assegurando uma orientação básica ao processo da coleta de dados, adotou-se a recomendação instrumental proposta por Yin (2005) quanto à utilização de um protocolo para o estudo de caso, que detalha os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas para a condução do estudo de caso múltiplo. Um sumário do protocolo pode ser visto no Apêndice G.

A operacionalização da coleta de dados também seguiu os preceitos propostos por Yin (2005) quanto à lógica da replicação, no sentido de garantir que cada coleta de dados, individualizada de acordo com seus respectivos sujeitos, fosse replicada de modo literal ou que tão somente produzissem resultados contrastantes apenas por razões previsíveis, seguindo um conceito de replicação teórica.

Vale, por fim, destacar que a coleta de dados teve a oportunidade de adequar os seus mecanismos de obtenção das informações – questionários, entrevistas e observação direta – tornando-os aderentes aos propósitos da investigação e confiáveis em seu escopo, a partir da utilização de um piloto de coleta de dados, efetivado por meio de dois executivos, igualmente elegíveis ao processo desse trabalho e que não compõem o quadro dos 20 executivos pesquisados. Na oportunidade, constatou-se a necessidade de refazer o conteúdo de alguns questionários, inserir outros e ajustar o roteiro de entrevista, a fim de assegurar a eficácia da investigação dos propósitos da pesquisa e a validade do método.

3.5

Análise de dados

A análise de dados não é um processo puramente mecânico, pois depende de intuições criativas que podem eventualmente ocorrer à margem dos momentos em que o pesquisador esteja concentrado na atividade da interpretação, mas é vital que a mesma esteja enraizada nas próprias entrevistas e nos contatos diversos, permitindo que o cerne do conteúdo analisado possa ser trazido para justificar as conclusões (Bauer e Gaskell, 2004).

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar, e recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições

iniciais de um estudo, sendo que, por conseguinte, as dificuldades analíticas podem ganhar corpo se não se estabelecer princípios estratégicos para a análise dos dados (Yin, 2005).

Nesse estudo de caso a estratégia de análise de dado escolhida foi a baseada em proposições teóricas, seguindo o arcabouço conceitual descrito (Yin, 2005). As revisões realizadas na literatura sobre estilos de liderança, ambientes contingenciais e relações que afirmem o viés da responsabilidade social, além de aspectos relativos a racionalidade, permitiram indagar se os estilos de liderança percebidos por alto-executivos, inseridos dentro de um mesmo contexto organizacional – dinâmico e mutável – e comprometidos em seu papel com as relações com terceiros em função da RSC, podem refletir uma recorrência que ateste um padrão. Permitiram ainda indagar acerca da visão relacional percebida pelos executivos pesquisados com referência ao seu entorno. Ambos aspectos, o estilo recorrente e uma visão relacional assemelhada poderiam significar, eventualmente, um encaminhamento para uma nova abordagem organizacional. Revisitar as proposições teóricas sobre as relações causais orientam a análise do estudo desse caso múltiplo.

Considerando a característica desse estudo de caso múltiplo, em que cada líder contextualizado é tradução de seu caso organizacional isolado, a estratégia específica da síntese de dados cruzados, proposta por Yin(2005), igualmente foi adotada, permitindo que a avaliação da coleção inteira de dados possa propor combinações das percepções aferidas. Vale destacar que as análises de dados, a despeito da existência de casos múltiplos, geraram um relatório único e completo, justamente para referenciar a análise cruzada das informações.

As 10 entrevistas realizadas foram gravadas, gerando um arsenal de cerca de 410 horas de áudio, que se soma às anotações realizadas durante as próprias entrevistas. Os 10 questionários, adicionalmente aos 10 respondidos pelos líderes entrevistados, gerando um total de 20 questionários, produziram um farto material de análise, cujo conteúdo incrementado pelo material do áudio e anotações das entrevistas foi dividido em famílias de categorias que podem ser, assim, expressas:

- família da liderança: associada a aspectos e abordagens que explicitam os estilos gerenciais do líder e sua forma de se relacionar sob a ótica transacional;
- família do contexto organizacional: associada às informações que caracterizam o ambiente situacional e as relações do líder com o mesmo;

- família da RSC: associada às abordagens das ações sócio-responsáveis e às relações com os vetores da teoria dos *stakeholders*.

Vale lembrar que o processo de análise de dados pôde ser antecipado por conta das duas entrevistas-piloto, conforme descrito anteriormente.

Considerando que esse estudo de caso múltiplo é explanatório, uma vez que se pretende explicar e descrever os estilos de liderança a partir das interações estabelecidas pelo líder, faz-se necessário, conforme recomendação de Yin (2005), estabelecer uma validade interna do processo no sentido de assegurar as inferências derivadas das análises. Essa validação foi obtida por meio da observação direta, momento em que a atmosfera do ambiente corporativo, as conversas de corredores, os interlocutores que de quando em vez apareciam junto aos pesquisados e as inflexões dos diálogos eram consideradas pelo pesquisador. Medindo as atitudes do entrevistado, torna-se sua linguagem como representante e reflexo direto do ser falante, nos moldes descritos por Bardin (1994). Cria-se um enfoque essencialmente crítico às percepções dos executivos por meio de sua linguagem, imagem, entonação de voz e comunicação corporal.

3.6

Limitações do método

A coleta de dados por intermédio de entrevistas possui caráter obstrutivo, uma vez que o entrevistador pode não compreender bem o exato significado de alguma linguagem local, ou a conotação de um dado termo comum. Igualmente o entrevistado pode omitir detalhes relevantes ao processo por mera dificuldade particular, ou ainda pode ver situações de modo distorcido e fornecer uma versão dos fatos que seja impossível de ser verificada. A consequência dessas limitações, destacadas por Bauer e Gaskell (2004), podem levar o pesquisador a fazer falsas inferências a respeito das situações ou percepções colhidas.

Adicionalmente, deve-se considerar que todas as interpretações, por carregarem significações, são racionais. Assim, para o ato de se compreender, é necessária uma avaliação de padrões de racionalidade que permitam o exercício da interpretação, cabendo ao intérprete a escolha de alguns para a sua particular compreensão, ocasião em que adota, muitas vezes, os considerados, à luz de seu próprio valor, obrigatórios para todas as partes (Habermas 1989).

Segundo Weber, R. (1990), a presença do entrevistador limita o desenvolvimento das narrativas dos indivíduos. De forma a atenuar tal problemática, desde o primeiro contato com o líder elegível ao processo de entrevista, foi afirmada que a finalidade da pesquisa estava associada a um trabalho acadêmico, e que não haveria qualquer referência ao seu nome e tampouco nenhuma associação entre suas contribuições à pesquisa e à organização em que atuava. Não obstante a essas colocações, percebeu-se, no decorrer das entrevistas, que o pedido de permissão para gravar a conversa, ligado aos questionamentos que se seguiam, decorrentes do próprio processo de entrevista, criaram uma atmosfera inicial de inibição, dissipada na maioria das vezes no desenrolar das entrevistas e quando as recordações de episódios do convívio mútuo entre pesquisador e pesquisado, quer em situações profissionais ou pessoais, fizeram-se presentes, a fim de, propositalmente, descontraírem o ambiente.

De acordo com Minayo, Assim e Souza (2005), a triangulação de métodos se dá pela combinação e o cruzamento de múltiplos pontos de vista, mesclando a visão de vários informantes e a formação de diferentes pesquisadores, apoiados pela variedade de técnicas de coletas de dados que acompanha o trabalho da investigação. Questões de ordem prática limitaram a efetividade da aplicação desse conceito em função da exigência de equipes multidisciplinares para a operacionalização da pesquisa.

A triangulação de métodos é defendida na metodologia da pesquisa em gestão, segundo Scandura e Williams (2000), a fim de se obter uma melhor integração entre três variáveis de desempenho em pesquisa, aqui nominadas pela generalidade, precisão e realidade. A precisão, neste estudo, não será aferida por meio de indicadores quantitativos, uma vez que o foco será a análise qualitativa de dados, bem como não se pretende uma generalização prática a partir da pretensa discussão dos resultados em outros ambientes organizacionais. O item nominado como realidade é considerado captado a partir da interação entre referencial teórico e o contexto organizacional das empresas que se prestaram a essa pesquisa.

O princípio da não generalidade, característico do estudo de caso, constitui, segundo Yin (2005), um outro limitador do método empregado. As conclusões aqui inferidas devem ser transpostas com ressalvas para outros estilos comportamentais, mesmo que esses indivíduos reservem entre si algum princípio

de similaridade, uma vez que as considerações extraídas são derivadas das lentes dos líderes pesquisados e suas respectivas percepções de mundo, sendo próprias e únicas. Daí, a presente preocupação no estudo em caracterizar o ambiente organizacional em que todos os líderes elegíveis a esse processo de investigação estavam inseridos, como assemelhados em seu aspectos de forte mutação e compromissos sócio-responsáveis, na prerrogativa de minimizar as variações decorrentes da individualização do meio. Soma-se a esse ponto, as análises cruzadas que se procurou exercitar a fim de identificar evidências e indícios de comportamento e visão relacional do líder mais freqüentes dentro de ambientes relativamente homogêneos.

A adoção de estudo de casos múltiplos, conforme preconiza Yin (2005), foi uma decisão que igualmente ameniza as limitações do método a partir da busca de afinidades comportamentais em casos diferentes, únicos e ao mesmo tempo costurados pelos aspectos da contextualização dada pelo objeto da pesquisa, procurando recorrências que envolvam os preceitos do complexo fenômeno da liderança. Isso, porém, não mitiga a influência dessa limitação, potencializada pelo fato da unidade de análise ter sido, com destaque, o elemento humano na figura do alto-executivo, em detrimento de uma organização contextualizada.

Por fim, destaca-se que as habilidades do pesquisador, como a capacidade de fazer boas perguntas, ser um bom ouvinte, ser flexível, adaptável e imparcial, transformam-se, segundo Yin (2005), em um outro limitador do método quando seus atributos são fortemente exigidos dentro de um processo de entrevistas para a coleta de dados, para a formulação de questionários dirigidos e ainda para ser o centro de uma observação direta da realidade contextual.

É fato, porém, que por mais que se exercite a prerrogativa da mitigação ou da amenização das limitações do método, as mesmas são amplas e devem ser consideradas na avaliação dos resultados da pesquisa, cuja análise de dados e resultado serão objeto do próximo capítulo.

Apresentação dos dados e resultados

Esse capítulo procura apresentar, de modo consolidado, a percepção dos pesquisados acerca de seus estilos de liderança e de sua respectiva visão relacional de mundo, na esfera de uma trilogia relacional teoricamente criada, considerando, para tanto, os aspectos metodológicos descritos anteriormente e, em particular, o ferramental especificamente aplicado, apropriando-se de tipologias classificatórias dos modelos de liderança observados.

Igualmente esse capítulo objetiva, por meio de ponderações sugestivas, criar uma reflexão sobre os dados apresentados, com foco em um ponto de vista qualitativo, adotando as diretrizes de Martins (1994) acerca da busca de caminhos alternativos de análise diante da complexidade dos fenômenos contemporâneos. Em complemento, traçam-se paralelos em relação à base teórica utilizada, sendo essa ligação, a própria estratégia declarada da avaliação dos dados, como recomendado por Yin (2005).

Tais comparações mencionadas, se dão, em especial, com relação à tríade relacional composta pelo fenômeno da liderança, pelo ambiente contingencial e político e ainda pela abordagem sócio-responsável das organizações, sempre com o intuito de interpretar o quanto proposto pela mandala relacional teórica, já apresentada por meio da Figura 1. Procura-se evidenciar as analogias, e eventualmente até revisitar conceitos, que proponham a compreensão de uma nova abordagem organizacional que, por sua vez, insinue o endereçamento para uma nova racionalidade crítica, mais afeita aos princípios de uma visão de mundo relacional, que esteja presente no líder e no perímetro organizacional pesquisado, reforçando o experimento prático da pesquisa.

O presente capítulo está dividido em três frentes. A primeira frente enfatiza a análise qualitativa das respostas derivadas dos questionários, procurando dar vazão a uma coleta em que o pesquisado dispôs de razoável tempo para tecer suas considerações a partir de suas reflexões isoladas e não provocadas de modo ativo e presencial. Uma segunda frente enfatiza a análise qualitativa dos depoimentos colhidos e gravados dos diversos executivos pesquisados, e da observação direta, quando da visita aos seus respectivos locais de trabalho. Por fim, há uma terceira frente, com o propósito de consolidar a visão reflexiva que a própria análise de dados se propõe a descrever, momento em que a estratégia da proposição teórica, em paralelos comparativos com os dados colhidos, a triangulação de dados e, por

fim, a análise cruzada, tópicos tão propalados por autores que praticam o método do estudo de caso como Yin (2005) e Minayo, Assis e Souza (2005), são evidenciados, dando consistência à análise.

4.1

Análise qualitativa: questionários dirigidos

Os dados obtidos junto aos questionários puderam, de acordo com a metodologia de análise empregada, ser separados em famílias de categorias, com o propósito de facilitar a interpretação focada para, na seqüência, integrá-la ao todo analítico. Inicialmente serão examinados os dados da família da liderança, associados a aspectos e abordagens que explicitam os estilos gerenciais do líder e sua forma de relacionamento, sob a égide de uma tônica transacional.

4.1.1.

Família da liderança – o discurso escrito

Ao focar conceitos que representam os estilos gerenciais de um líder, depara-se, de acordo com o ferramental de tipificação de estilos de liderança trazido por Vroom e Jago (1974), idealizadores de uma dada árvore de decisão, com uma concentração de respostas, dentre as 18 alternativas possíveis para a identificação dos estilos de liderança. Considerando os 20 questionários analisados, 16 líderes encaminham suas respostas às oito questões, já apresentadas no questionário 1 do Apêndice F, de maneira relativamente similar.

O modelo faz três perguntas específicas sobre uma dada situação complexa, que também poderia alternativamente ser criada e idealizada pelo executivo, que foram respondidas de forma majoritariamente afirmativa por esse grupo de 16 líderes, entendendo-se que, à luz da situação considerada, a decisão imaginada exige uma ponderação sobre a eficácia das alternativas disponíveis, dispõe de informações suficientes e se dá diante de um bem estruturado contexto.

Faz-se ainda mais cinco perguntas, considerando a mesma situação, mas já com foco nos seguidores, e esses 16 líderes responderam de forma majoritária que a aceitação da decisão escolhida, por parte dos subordinados, é crucial uma vez que todos destacam que não há razoável certeza de se ter tal aceitação, se a

decisão fosse tomada sozinha. Tratam-se das respostas às duas primeiras questões. Responderam também, à terceira questão, que os objetivos na solução daquela situação são compartilhados, à quarta, que não há conflito entre os mesmos diante da solução preferida e, à quinta, e última questão, que esses subordinados possuíam informações suficientes para uma adequada decisão.

Esse conjunto de respostas levou a dois específicos tipos de liderança, dentre os 18 tipos possíveis: ao tipo 6 – com uma quantidade de 13 líderes - e ao tipo 17 – com uma quantidade de três executivos. Cumpre-se recordar que os tipos de respostas e os respectivos estilos de liderança apropriados foram apresentados no capítulo 2, oportunidade em que se mencionou o Apêndice C. Vale destacar, contudo, que, segundo o modelo, quer a percepção desse líder seja a de estar inserido em um ambiente complexo, deparando-se com situações não tão bem estruturadas, e caracterizado ainda pela indisponibilidade de informações suficientes para uma ação decisória (caso dos três executivos do tipo 17), ou quer seja a de estar inserido em um contexto que tenha informações suficientes e situação estruturada para a tomada de decisão (caso dos outros 13 executivos do tipo 6), o estilo de decisão final no modelo de liderança apresentado não se altera: ambos os tipos tratam sobre o estilo democrático. O estilo não se altera, da mesma forma, independentemente dos executivos perceberem ou não a existência de conflito nas relações com seus subordinados, em função de soluções diferenciadas terem sido preferidas em detrimento de outras. Registra-se que dos 16 executivos, somente cinco declararam perceber haver conflito entre os subordinados em termos de soluções preferidas.

As respostas dos 16 executivos foram acomodadas de modo a permitir visualizar uma concentração em dois tipos específicos de liderança, podendo-se inferir que os líderes podem ser classificados por se perceberem com um estilo democrático de decisão, de acordo com a tipologia do próprio modelo (Vroom e Jago, 1974). A Figura 2 permite a fixação da idéia até então descrita.

Estilos de Liderança derivados de uma árvore de decisão

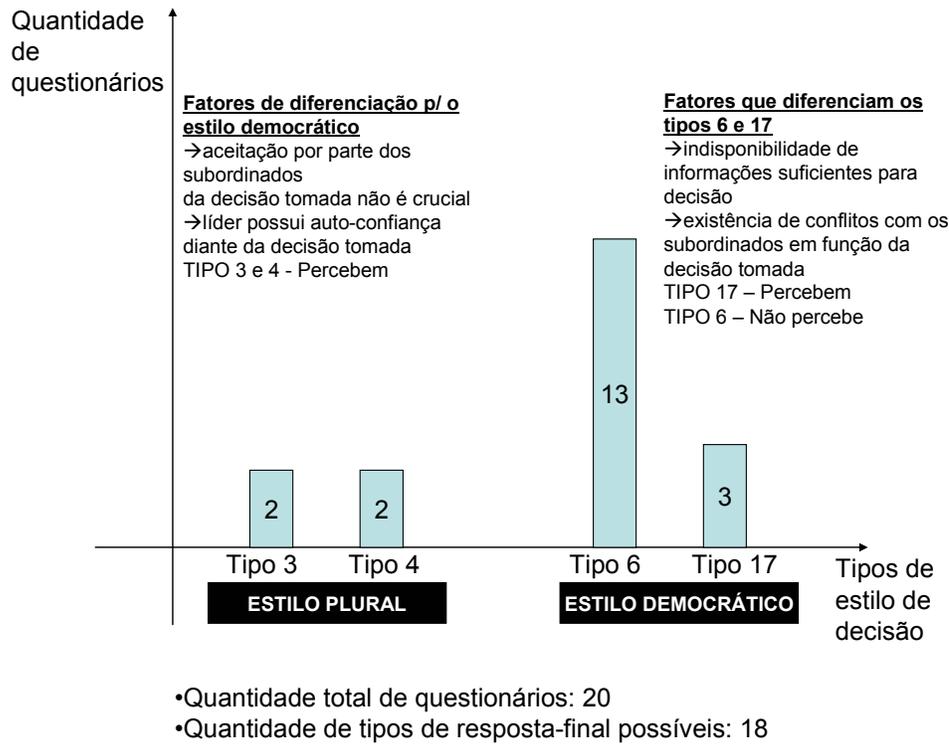


Figura 2 Resultado observado do modelo de decisão de Vroom e Jago (1974).

Depreende-se daí que a percepção de ser um líder democrático, a partir do modelo proposto de mensuração, é uma tônica que não é afetada por temperos de ordem situacional, como por exemplo uma complexidade mais efetiva, ou uma ausência incontestável de informações mais claras, mais abundantes e mais bem distribuídas de modo a permear todo o horizonte contextual, ou ainda uma dada situação não tão bem estabelecida ou não tão bem acomodada para uma tomada de decisão.

Extraí-se, do mesmo corpo ferramental estudado na árvore de decisões, que a essência da alusão ao ser democrático, como a ponderação, a capacidade de influência, a visão compartilhada, a transparência de objetivos e metas, se fizeram presentes, tanto nas relações com o ambiente como nas relações com os subordinados, a partir das respostas às oito questões.

De acordo com a árvore de decisão utilizada pelo modelo tipológico de liderança, algumas diversas combinações teóricas de respostas levam a resultados que expressam não um único, mas diversos estilos possíveis de serem catalogados ao líder, criando uma certa pluralidade de estilos de liderança possíveis, acabando

por propor um trânsito comportamental pelas diferentes alternativas de atitudes. Nesse caso, não é possível uma marcação de estilo à risca. Um líder pode, por exemplo, se auto-afirmar ser democrático, consultivo, ou ainda autocrático, como apresentado no Apêndice C, dependendo de seu enfoque de priorização na tomada de decisão que, segundo Vroom e Jago (1974), poderia estar centrado ou na velocidade da decisão ou no desenvolvimento pessoal dos seus subordinados. Não foi possível, pelo questionário, checar essa particularidade para esses quatro casos, dentre os 20 pesquisados, com os quais se deparou com um estilo plural, não se podendo fixar com rigor o estilo de liderança percebido para esses casos, uma vez que nenhuma questão específica acerca do enfoque de priorização decisória fora formulada.

Para esses quatro casos, a combinação de respostas dos executivos originou dois tipos de resultado – o tipo 3 e o tipo 4, e esses casos se diferenciam dos outros dois tipos – o tipo 6 e o tipo 17 – tão somente, de acordo com a visão dos pesquisados e respeitando o modelo, pelo grau de aceitação da decisão por parte dos subordinados, sendo nesses casos particulares, não vista como crucial, e pelo grau de certeza em se obter tal aceitação se a decisão fosse tomada de modo isolado. Esses aspectos da aceitação da decisão e da auto-confiança diante da decisão tomada, afastam o líder de um estilo democrático com classificação tópica e o coloca em uma classificação plural. Trata-se do estilo plural mostrado na Figura 2.

Vale destacar que o cenário situacional considerado no questionário 1, apresentado no Apêndice F, caracterizado por uma situação complexa na organização do ser pesquisado, e apresentado considerando a existência do envolvimento conjunto dos subordinados, é uma tentativa de se criar uma contextualização pretensamente hermética. Intensifica-se ainda esse estímulo com um certo exemplo dado que se referia à escolha de um novo gerente de uma nova fábrica industrial em um outro país.

Interessante expor, porém, que se evidencia nuances meio incertas acerca desse propósito de se contextualizar o ambiente, denotando diversificações das impressões deflagradas pelos líderes com relação às situações imaginadas, uma vez que, além dos dois tipos decisórios fortemente encontrados – o tipo 17 e o tipo 6, depara-se com os outros dois – o tipo 3 e o tipo 5 – justificando a não rigidez e a incerteza acerca da pretensa contextualização. Porém, é fato que essa diversificação de resultado é bastante pequena, ao se considerar que dos 18 tipos

possíveis de respostas, de acordo com o modelo de Vroom e Jago (1974), derivados de combinações diversas de encaminhamento das respostas, apenas se identifica a marcação de quatro tipos. É plausível questionar se a alta concentração de resultados (quatro tipos identificados dentre 18 possíveis) pode efetivamente ser justificada pelo hermético cenário situacional que se pedia para que fosse criado pelos executivos por ocasião de suas respostas.

Segundo Motta (2006), as organizações são diferentes e depreende-se daí a existência natural de comportamentos gerenciais diferentes. Não obstante a isso, porém, os estilos gerenciais observados pela pesquisa não acompanham, na mesma ordem, as diferentes concepções situacionais idealizadas, mesmo que poucas. Muitos líderes, majoritariamente, se percebem democráticos. Repetitivos e reverberantes dessa posição democrática, ressaltam, na escrita, um compromisso com a moderação na solução dos problemas, suportando e fomentando o entendimento calcado nas relações com os seus subordinados (Vroom e Jago, 1974).

Destaca-se que esses líderes se percebem comportarem-se de maneira exatamente igual, à medida que suas respostas se concentram em quatro tipos, mostrando uma coincidência de padrão. A Figura 2 apresentada evidencia esse ponto. A concentração e semelhança de resultados é também igualmente distribuída para aqueles quatro poucos líderes que, de acordo com suas percepções diante dos tópicos abordados da árvore de decisão, transitam horizontalmente por diferentes estilos de liderança, mas particularmente em dois tipos específicos, dentre 10 tipos que mesclam vários estilos, segundo o modelo, como pode ser visto com o exame do Apêndice C. Reforça-se a idéia da padronização de estilos e percepções de liderança sob a égide da decisão.

As abordagens sobre a situação e os seguidores, expostas de forma aberta nas questões propostas pelo modelo da árvore de decisão investigado, como reforço ao propósito de se estudar o fenômeno da liderança, como preconizado por Katz e Khan (1973), mesmo interpretadas de modo distinto, em algumas mínimas particularidades, não afetam a recorrência comportamental percebida para esses líderes e ao assim o serem, criam um discurso único, mesmo apoiando-se na transversalidade de estilos propostos por Vroom e Jago (1974).

Quando se utiliza uma outra lente de mensuração do fenômeno da liderança, derivada igualmente dos preceitos expostos por uma teoria contingencial da liderança, que amplia a visão do uso da autoridade para aferir o estilo de se

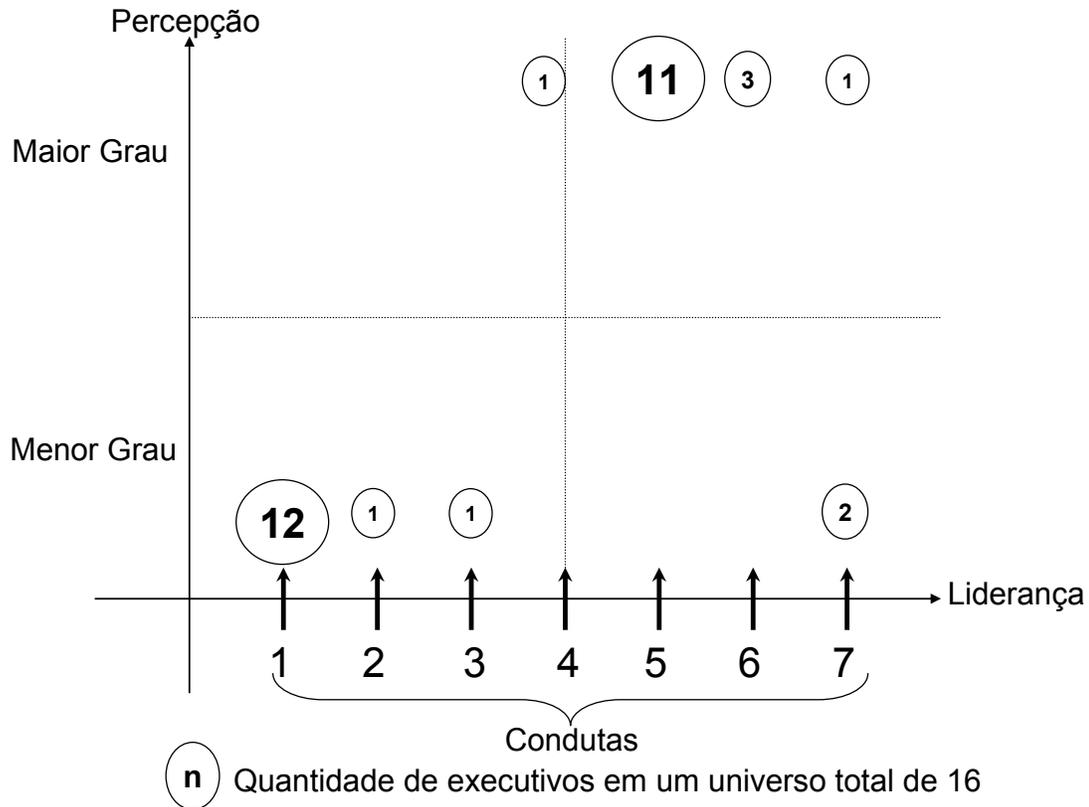
liderar, observa-se uma recorrência nas respostas quanto à percepção sobre a prática do uso da autoridade nas suas atividades. Dos 20 questionários propostos e que seguiram o modelo de Tannenbaum (1970), que permite a identificação de um estilo de liderança por meio de um *continuum* do comportamento do executivo, de acordo com o seu uso da autoridade, foi possível tratar 16, uma vez que os outros quatro questionários ou não foram preenchidos ou foram preenchidos inadequadamente, considerando que o respondente repetira a marcação de números que classificariam o uso da autoridade, impossibilitando a avaliação de sua escala de importância. A amplitude de condutas possíveis de liderança à disposição de um executivo-líder pode ser examinada no Apêndice B, cuja referência fora feita no capítulo 2 deste trabalho.

Ao analisar o apontamento que esses 16 executivos fazem para as afirmações com as quais menos se identificam e praticam, quanto à abordagem de uso da autoridade, nota-se que 12 líderes afirmam não centralizar a tomada de decisão, uma vez que evitam o primeiro tipo de conduta dentro da amplitude de comportamentos do modelo. Esse primeiro tipo dá conta de um comportamento em que o líder simplesmente toma uma decisão e, então, a anuncia. Outros dois líderes cravam suas respostas em tipos vizinhos ao primeiro, de modo a visualizar a centralização da autoridade como uma prática pouco comum. Por fim, os demais outros dois líderes afirmam não se perceberem atuando em uma área de liberdade ampla aos subordinados, por terem marcado com um baixo grau de identificação as descrições que ocupam o extremo do *continuum*, as quais exaltam os líderes como permissivos quanto à atuação livre dos subordinados, dentro de limites, delegando aos mesmos a tarefa da tomada de decisão, dando-lhes suporte e apoio na seqüência do processo.

Migrando a análise das respostas dos 16 executivos ao questionário 3, em sua parte A, apresentado no Apêndice F, para as afirmações com as quais os executivos mais se identificam e praticam, depara-se com o fato de que 11 pesquisados se concebem, quanto ao uso da autoridade, como um líder que apresenta o problema, obtém sugestões e toma a decisão. Os outros cinco pesquisados estão espalhados pela vizinhança da amplitude de comportamento elaborada pelo modelo com uma ligeira concentração – três pesquisados – no tipo que descreve o líder como delegador da decisão, desde que possa, antecipadamente, definir os limites e parâmetros de atuação dos subordinados. A

Figura 3 ilustra o grau de percepção aferida diante do uso da autoridade e evidencia a concentração de resultados.

Amplitude de condutas possíveis de liderança quanto ao uso da autoridade



Conduta 1 - O líder toma uma decisão e a anuncia.
Conduta 2 - O líder articula o convencimento de sua decisão
Conduta 3 - O líder apresenta idéias e sugere perguntas
Conduta 4 - O líder apresenta uma decisão experimental, sujeita a modificação.
Conduta 5 - O líder apresenta o problema, obtém sugestões e toma a decisão.
Conduta 6 - O líder define limites e pede ao grupo que tome a decisão.
Conduta 7 - O líder permite que subordinados atuem dentro de limites definidos.

Figura 3 Resultado aferido do modelo de amplitude de uso de autoridade de Tannenbaum (1970)

Percebe-se pelo exposto, que os executivos se vêem praticantes de uma liderança menos centralizada em si mesmo e mais espreada nas mãos dos subordinados. Evidencia-se pelo modelo aplicado de Tannenbaum (1970), que os líderes, de maneira geral, dizem compartilhar a autoridade com os seus subordinados. Contudo, não aceitam perder a prerrogativa da decisão final, da última palavra, do poder inato, à medida que, quando apresentam um problema aos seus subordinados, aceitam receber sugestões, debater diferentes visões, encorpar a problemática estabelecida com abordagens complementares, mas não abrem mão, porém, da tomada de decisão, ou, pelo menos, de firmar limites para que essa possa ser tomada pelos subordinados. Nota-se assim que a liberdade é dada com parcimônia, em um grau não tão elevado, um pouco anterior ao grau que descreve o constante convívio com uma liberdade centralizada no subordinado, e compartilhada com os seguidores.

Nota-se, pelas respostas, que se evita o uso pleno da descentralização da autoridade, uma vez que é baixa a concentração de respostas no último tipo do *continuum*, o da liderança plenamente centralizada no subordinado, instante em que a figura de um moderador que permita que os subordinados atuem livremente dentro de parâmetros convencionais e corporativos, respeitando os limites estabelecidos pela organização, poderia ser vista. Entretanto, esse tipo parece não ser percebido como um estilo recorrente de liderança, quando do enfoque no uso da autoridade.

Da mesma maneira, comportamentos de utilização centralizada da autoridade, explicitados por meio de situações em que o líder toma a decisão e a anuncia aos seus subordinados, como o primeiro tipo da amplitude de condutas proposta pelo modelo, não foram evidenciados. Comportamentos coercitivos explícitos ou de uso implícito, assim como os que carregam uma liberdade pura, são extremos de um *continuum* que não são percebidos pelos executivos, que preferem, por sua vez, transitar por uma zona intermediária e menos extremada do ponto de vista da prática da liderança.

Os comportamentos extremos, de acordo com o *continuum* proposto pelo modelo aplicado, em que o uso da autoridade é raro e a área de liberdade dos subordinados é plena, são evitados.

Vale reforçar a existência de quatro alto-executivos que não se sentiram a vontade em responder às questões propostas por esse modelo de Tannenbaum (1970), uma vez que alegavam a forte dependência do cenário em que está

inserida a decisão, e sendo assim, não conseguiam, mesmo considerando a sua organização e o seu ambiente de trabalho, dar um grau de importância e de utilização prática às afirmações que traduziam uma dada conduta decisória quanto ao uso da autoridade. Essa constatação foi possível graças à análise do retorno eletrônico dos questionários, cujos comentários, nesse sentido, no corpo do *email*, foram explicitados, com destaque especial para a citação a seguir:

“...não me sentindo, assim, confortável em prosseguir com as respostas desse questionário específico, pois ordenar as afirmações depende muito do cenário em que está inserida a decisão, sendo mais uma questão prática que teórica.” (Um executivo pesquisado dentro do universo de sujeitos)

O episódio permite sugerir que, o fato de não se conseguir idealizar uma situação específica e de não responder sobre o uso da autoridade, pode ser esse um prenúncio de uma dificuldade em se lidar com temas que vão além dos fundamentos funcionais da gestão. De acordo com Tannenbaum (1970), as forças contingenciais objetivas, que influenciam o executivo nas suas ações práticas, demandam uma sensibilidade maior do líder para o saber lidar com esses fatores, e dão a consciência de se atuar nas tarefas diárias exemplificando, segundo esse autor, um fundamento básico na gestão funcional.

Um mergulho diferenciado na interpretação de um fenômeno, não trivial e mais complexo, como a liderança, acentua a perspectiva de se ter contornos mais enfáticos na figura de um administrador-líder, como destaca Motta, P. (2001). Pode-se, a título de suposição, extrair do fato de quatro executivos não terem respondido sobre o uso da autoridade na arte de liderar, que o interesse por uma exposição menor sobre o assunto, mais rasa, seria preferível a uma que forçasse a articulação de uma maior complexidade.

O grau de afinidade recorrente nas respostas dos dados até então examinados, com foco no estilo de decisão e no estilo de uso da autoridade, que ecoam pelo líder, pode ser igualmente observado por meio das respostas derivadas do questionário 3, parte B, já apresentado no Apêndice F, que, utilizando o modelo do grid-gerencial proposto por Blake e Mounton (1972), se propõe a identificar como o entrevistado percebe seu comportamento diante de uma dimensão voltada para a tarefa, preocupando-se com a supervisão cuidadosa dos métodos de trabalho dos subordinados empregados para a execução com sucesso

dessas tarefas, e de uma outra dimensão focada nas pessoas, voltando-se para a satisfação das necessidades sociais e emocionais dos membros do grupo.

Depara-se nessa extração de dados, com um concentrado grupo de respostas com afinidades, pois dos 20 pesquisados, quando solicitados a ordenar as afirmações que traduzem as cinco formas de comportamentos concebidas pelo modelo do grid-gerencial, 19 priorizam a afirmação que exemplifica o estilo democrático de liderança. A afirmação, no questionário, ressalta que a realização do trabalho advém de pessoas dedicadas e o sentido de uma aposta comum no propósito da organização leva a relações de confiança e respeito.

De acordo com a percepção desses 20 pesquisados, 14 executivos declaram que a afirmação com a qual menos se identificam é a que diz que o empenho do esforço mínimo para conseguir que seja feito o trabalho necessário é adequado para manter o vínculo empregatício, exemplificando o estilo *laissez-faire* de liderança. Percebe-se ainda pelas respostas, que outros cinco executivos se identificam menos com a afirmação que traduz o estilo de liderança autoritário, ao descrever que a eficiência nas operações resulta do arranjo de condições de trabalho com um mínimo de interferência dos elementos humanos. Um outro executivo se identifica menos com o estilo social, completando o quadro de 20 executivos questionados.

De fato, praticamente todos os executivos examinados, por meio do questionário que retrata o modelo de Blake e Mouton (1972), se concebem como praticantes de um estilo democrático e voltado para a equipe, ficando a exceção, a cargo de um executivo que se vê como moderado. Em contraponto, de modo geral, os executivos rejeitam estilos mais empobrecidos, que destaquem a visão do esforço mínimo, que, segundo a própria tipologia produzida por Blake e Mouton (1972), são nominados como *laissez-faire*, navegando, esses líderes, de um extremo ao outro pelo grid-gerencial proposto, como pode ser visto por intermédio da Figura 4.

Representação gráfica dos estilos de liderança do modelo grid-gerencial

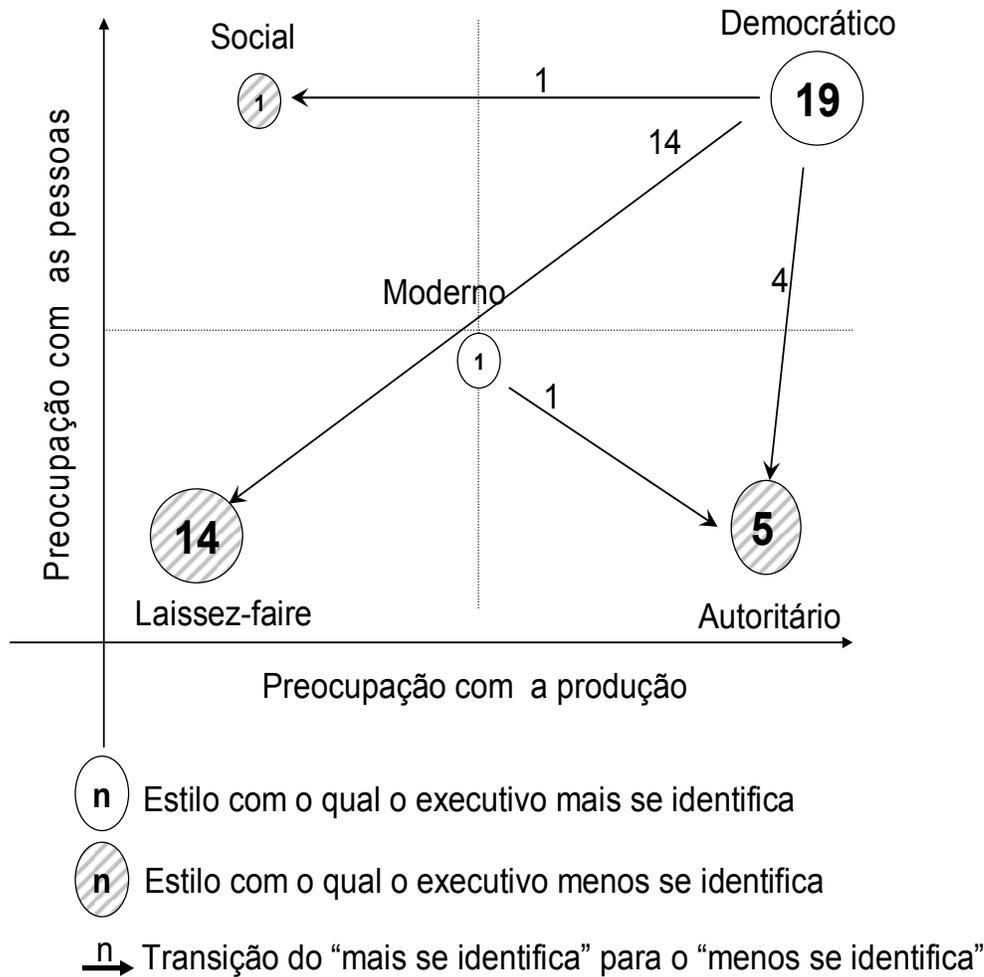


Figura 4 Resultado obtido acerca do modelo de grid-gerencial de Blake e Mouton (1972)

Importante acentuar, na análise desse quadro, a maneira e, nesse sentido, a forma da linguagem, como os estilos são descritos, sendo absolutamente fiéis ao original do modelo quando da construção das afirmações que compõem a própria essência do questionário. A forma escrita como os estilos são retratados, cujas expressões são extrações do próprio modelo, sugere que afirmações que destaquem um sentido mais comum de ideal de liderança naturalmente podem ser preferidas diante de expressões mais rígidas de um ideal mais arcaico de se gerenciar. Torna-se natural que máximas do tipo “uma aposta comum”, “pessoas dedicadas”, ou ainda “relações de confiança e respeito”, presentes em uma afirmação proposta e que são, em seu conjunto, a tradução de um estilo democrático de liderança, sejam preferidas, idealisticamente, diante de outras

expressões do tipo “esforço mínimo para manter o vínculo”, ou ainda “mínima interferência dos elementos humanos nas operações”, respeitado o contexto em que foram inseridas e utilizadas. As descrições são apresentadas no Apêndice A, já comentado no capítulo 2.

Estabelece-se a dúvida se a naturalidade das coisas seria uma explicação suficiente para a recorrência das respostas e a preferência pelas afirmações que traduzem um estilo democrático de liderança que, nesse modelo, fica enquadrado em um binômio de preocupação tanto com a produção, quanto com as pessoas. É plausível igualmente questionar se os executivos, que se percebem democráticos, com um tempo razoável para refletir sobre suas respostas dadas nos questionários, com relação às arguições a respeito de formas de comportamento, iriam evidenciar formas de condutas, por meio de expressões pouco simpáticas, que o retirassem de um prumo marcadamente adequado a padrões socialmente cortejados.

Ao se alterar mais uma vez a lente através da qual se pretende observar o estilo de liderança praticado pelos alto-executivos, adotando-se então o modelo da teoria do caminho-objetivo (House e Mitchell, 1974), que focaliza uma dada orientação comportamental, observa-se, por coincidência, que há uma incidência por um mesmo estilo de liderança. De acordo com esses autores, os líderes devem atuar sobre as variáveis motivacionais classificadas por Vroom (1964), por meio do exercício prático de um certo estilo de comportamento.

Observa-se por conta dos dados extraídos dos questionários que, dos 20 pesquisados, 12 executivos se percebem utilizando o estilo orientado para a conquista, descrevendo o líder como uma pessoa que estabelece metas desafiadoras, uma relação de confiança junto aos seus subordinados e ainda desenvolve um espírito democrático de gerenciar. Outros seis executivos se vêem como participativos, caso em que, segundo o modelo, o líder pede e usa as sugestões dos subordinados, mas ainda toma as decisões.

Nota-se que esses estilos priorizados pelo apontamento dos questionários vão ao encontro das apurações verificadas quando da utilização de outras lentes de observação, particularmente no caso de modelos que aferiam a tomada de decisão e o uso da autoridade, momento aquele em que se percebe líderes democráticos e com uso parcimonioso da liberdade, uma vez que a tomada final de uma decisão fica a cargo do próprio líder.

Esse ponto também é confirmado pelo próprio questionário do modelo de House e Mitchell (1974), ao se compilar os estilos de liderança menos praticados. Indo para uma outra ponta de um quadrante composto pelos quatro estilos do modelo, apura-se que os estilos autocráticos e encorajadores são os menos adotados nas atividades de motivação ordinária dos pesquisados. Esses estilos, dotados respectivamente de um tom mais diretivo e amistoso, somado a uma preocupação genuína para com os subordinados, possuem uma menor frequência de utilização para 18 pesquisados.

Desse modo, a grande maioria dos pesquisados se percebe como líderes orientados para a conquista, fixando objetivos e metas desafiadoras para os seus subordinados, dando credibilidade aos mesmos para o alcance dos desígnios propostos. Trata-se, segundo o modelo, reforça-se, de uma preferência por um estilo mais democrático. A manipulação de variáveis motivacionais ocorre sob esse espectro e é essa forma que abre caminho para os subordinados atingirem os seus resultados. Esse estilo, como se depreende pelos dados, é diametralmente privilegiado diante de um estilo encorajador, em que o líder é amistoso, acessível e sensível às necessidades de seus subordinados, e diante de um estilo diretivo, em que o líder demonstra ser mais autoritário.

Quando, por fim, altera-se a ferramenta de aplicação do modelo de liderança, partindo para a análise dos dados do questionário 2, já apresentado no Apêndice F, deixando de lado as lentes da árvore de decisão e a do uso da autoridade, assim como a da orientação comportamental, coloca-se o foco em uma outra lente com curvatura inclinada para o traço pessoal (Fiedler, 1967). Com o desafio de se examinar a preferência particular do líder por um viés mais voltado para a tarefa ou por um viés mais voltado para as pessoas, encontra-se uma situação clara, do ponto de vista da concentração de resultado.

Respeitando o modelo, o questionário 2 cria 16 réguas de marcação compostas, cada qual, de oito graus de descrição do subordinado diante de dois adjetivos, dispostos de forma binária. As marcações dão conta que os executivos fixam suas respostas mais voltadas para os adjetivos negativos, cujo extremo é representado pelo grau um, sendo que a marcação média desses executivos específicos reside no grau três, segundo pode ser apurado por meio das respostas das questões formuladas no questionário, quando os executivos são solicitados a descrever seu colega de trabalho menos preferido.

Dos 20 questionários aplicados com o propósito de se identificar a orientação pessoal do executivo, constata-se que 16 pesquisados descrevem seu imaginário colaborador menos preferido, fazendo uso de adjetivos relativamente ásperos, enquanto que somente quatro apresentam descrições relativamente mais positivas, quando do uso dos adjetivos propostos. Observa-se, assim, uma concentração de uma orientação pessoal com um viés de traço inclinado para a tarefa, em detrimento de uma orientação para a relação, de acordo com o modelo utilizado de Fiedler (1967). Depreende-se, dessa forma, que os líderes, em proporção bastante majoritária, se concebem orientados para a tarefa, em detrimento das relações interpessoais, pois descrevem seu colega de trabalho menos preferido em termos relativamente mais rudes que amistosos.

Considerando esse modelo proposto por Fiedler (1967), constata-se que é difícil ao executivo não levar em conta as características negativas de um subordinado menos preferido. Esses pontos se acentuam por entre os 16 casos examinados, de modo que tais executivos não se apercebem praticantes de comportamentos permissivos e atenciosos, que pudessem permitir boas relações interpessoais, mesmo para com subordinados que pouco colaboram para o grupo e/ou são concebidos como menos preferidos.

De acordo com os dados apurados, os adjetivos que mais foram lembrados de forma extrema, e com grau máximo em uma régua de marcação, por esses 16 executivos, diante de uma lista de 32 adjetivos com características binárias, foram: obtuso, mais lembrado por 12 líderes, chato, mais descrito por 10 executivos, conflituoso e inútil, mais marcados por 9 líderes, e não cooperativo, hostil e hesitante, mais lembrados por 8 pesquisados. É razoável supor que esse tipo de lembrança pode sugerir que os executivos buscariam padrões comportamentais eficientes, do ponto de vista da tarefa, por conta da atenção às metas e de uma necessidade de controle acentuado, reforçado por um nível elevado de exigência por resultados mais que satisfatórios, ao mesmo tempo que seria desejado que os subordinados tivessem que administrar suas capacidades relacionais em um estágio que não colocasse em xeque a condução das tarefas.

Diante de todas as lentes observadas na análise dos estilos de liderança, contata-se que vale a pena refletir sobre as recorrências e especificidades comportamentais assinaladas pelos dados extraídos dos questionários, que evidenciam estilos de liderança assemelhados e afinados com um certo propósito. Ao mesmo tempo que os líderes se percebem democráticos, o que em essência

embute uma abordagem de respeito às relações interpessoais, quer em um viés de uso comedido da liberdade, ou quer na tomada de decisão, de maneira geral, esses mesmos líderes se percebem orientados para a tarefa e para a conquista, e não abrem mão da tomada final das decisões. Esse retrato, chapado pelas pesquisas, é recorrente à luz de todas as tipologias classificatórias utilizadas por diferentes modelos de liderança transacional. A Tabela 5 ilustra um resumo dos principais resultados aferidos de acordo com cada modelo de liderança e sua respectiva chave tipológica.

Questionário	Modelo / Autor	Enfoque	Resultado predominante	Relação observada
1	Árvore de decisão/Vroom e Jago (1974)	estilo de decisão	democrático	16/20
2	Subordinado menos preferido/Fiedler (1974)	traço pessoal	orientados para a tarefa	16/20
3A	<i>Continuum</i> de condutas de liderança/Tannenbaum (1970)	estilo de uso da autoridade	<u>percepção maior</u> : ouve sugestões mas não abre mão da decisão; <u>percepção menor</u> : toma a decisão e a comunica	12/16
3B	Grid-gerencial/Blake e Mounton (1972)	estilo comportamental do líder	democrático	19/20
4	Caminho-objetivo/ House e Mitchell (1974)	orientação de visão	participativo; democrático;meta para conquista	18/20

Tabela 5: Resumo dos resultados aferidos sobre a percepção de liderança dos executivos pesquisados por meio dos questionários eletrônicos

Nota-se que há uma percepção praticamente uniforme pelo estilo democrático, o que se mostra politicamente correto e aceitável, e ainda por foco em resultados, produção e a conquista de metas, considerando os conceitos já apresentados para cada resultado predominante, deflagrando que os líderes encontram na democracia e na participação colegiada a alternativa para a prática dos propósitos organizacionais, utilizando ferramentas de controle da realidade burocrática, no conceito de Weber (1999), como sendo o interesse básico para o alcance das metas e dos resultados pretendidos e institucionalizados por um mercado moderno, reforçando, dessa forma, as idéias que Ramos (1989) critica por meio de suas considerações acerca de uma racionalidade instrumental ou funcional.

Adicionalmente, uma análise cruzada dos dados da Tabela 5 permite questionar sobre quão democrático é um líder que não se sente orientado para as relações e para o desenvolvimento das pessoas e que ao mesmo tempo não abre mão da tomada final de uma dada decisão. Permite ainda colocar em xeque, um virtuosismo e idealismo propagado na comunicação escrita por meio dos questionários.

Observa-se ainda, e de forma curiosa, que todo esse colorido comportamental, com nuances discretas, se manifesta de forma homogênea mesmo diante de cada alteração da ferramenta utilizada para a identificação de uma dada tipologia. Os executivos se percebem, neste sentido, de forma assemelhada e respondem igualmente de modo uniforme às alterações de abordagens propostas pelos diferentes modelos de liderança, o que remete a pesquisa a supor, de algum modo, a existência de uma fidelidade a um dado preceito gerencial.

O ponto da recorrência e da similaridade de estilos, evidenciada na família da categoria liderança, se apresenta mais fortalecido no aspecto da consolidação de uma visão gerencial, quando se mergulha nos dados obtidos através das questões que visam entender aspectos relacionais do líder quanto às suas interações com o seu entorno por meio das práticas socialmente responsáveis e ainda por conta de sua contextualização. Serão examinados, pois, na seqüência, os dados da família da responsabilidade social corporativa (RSC) e os dados da família do contexto organizacional.

4.1.2.

Família da RSC e do contexto organizacional – discurso escrito

De maneira geral, os executivos pesquisados vêem a RSC como um fazer negócios com sustentabilidade e ética, minimizando efeitos nocivos à sociedade pelas ações de desenvolvimento adotadas e maximizando alternativas que gerem impactos positivos no longo prazo, consolidando, desta feita, uma contribuição ética ao entorno, tal e qual sugerem Panapanaan *et al.* (2003) e Mohr, Webb e Harris (2001). Há uma visível rejeição aos conceitos menos expandidos de RSC, como os associados à idéia de obrigação legal, nos termos compreendidos por Milton Friedman (*apud* Ashley, 2003, p. 10).

Esse ponto é atestado pela análise dos 20 questionários que argüiam as visões dos executivos acerca do conceitual de RSC. Dos 20 pesquisados, 16 executivos se identificam plenamente com conceitos mais expandidos para a RSC, a julgar por preferirem definições alinhadas com a sustentabilidade e ética, da mesma forma que esses mesmos 16 líderes não se identificam com a conceituação expressa por uma obrigação legal. Majoritariamente os outros quatro executivos, embora valorizem conceitos associados à satisfação e ao gerenciamento das relações com os *stakeholders*, marcam a idéia de obrigação legal como a definição com a qual menos se identificam, em um manifesto enviesado ao conceito expandido.

Os dados podem sugerir considerações relevantes acerca dos recursos disponíveis que devem ser usados como opções mais abrangente de uma expansão econômica bem planejada. Tais recursos, à luz desses líderes, podem encerrar enormes possibilidades econômicas. Percebe-se que o interesse desses líderes pelo desenvolvimento sustentável coaduna, como exposto por Marcovitch (2007), com os interesses corporativos de suas organizações e podem estar associados à excelente opção estratégica que tal exploração sustentável se prontifica a realizar. O contexto permite supor que, por detrás disso, poderia se descortinar um interesse estratégico alinhado com um arrojado e sustentável modelo de negócio, para o qual as práticas socialmente responsáveis concorreriam.

Todos os 20 executivos pesquisados ora concordam com ressalvas, ora discordam parcialmente de uma afirmação que discorre sobre o perímetro de abrangência do conceito de responsabilidade social, sugerindo que uma visão mais expandida desse conceito, como descreve Melo Neto e Froes (1999), deva ser mais adequada que uma visão restrita, como a descrita por Milton Friedman (*apud* Ashley, 2003, p. 10), que, por sua vez, ao estar amarrada aos aspectos obrigatórios da legislação, inibe a transição de um nível econômico para um nível social e ambiental, politicamente mais aceito, em função do atendimento estendido à sociedade como um todo. A percepção de uma inclinação para as visões mais expandidas de responsabilidade social em detrimento de visões mais herméticas, de cunho mais obrigatório, considerando que há uma forte uniformidade de visão, permite supor que o fato sugere ser explicado por fragmentos de um discurso politicamente correto.

A problemática do discurso parece ganhar importância nesse contexto, uma vez que outras significações, a serviço de uma atmosfera que se julga socialmente

aceitável e corporativamente adequada poderia prescindir de justificativas. Tanto Chanlat e Bédard (1996) quanto Vries e Zaleznik (1995) trazem contribuições aprofundadas acerca, respectivamente, de um discurso falado e de um discurso escrito, sendo esse na forma da comunicação de um texto, no aspecto que podem conter outras significações além daquelas com as quais é possível se deparar, ocultando sentidos e valores e empobrecendo sua essência, ou até mesmo restringir e reforçar significados.

Outro ponto que corrobora uma visão expandida da RSC está no fato que os líderes entendem a responsabilidade social das organizações como algo que influencia tanto o meio interno da organização, quanto o externo, percebendo, de modo muito claro, as práticas difusas de suas ações, tal e qual descreveu Hanashiro *et al.* (2007), com relação à propagação das orientações e dos investimentos. Nesse sentido, dos 20 pesquisados, 16 percebem com muita clareza a existência de dois vetores, sendo um o interno à organização, traduzido pelas relações entre líderes e subordinados, e outro o externo, sendo que ambos norteiam as ações da responsabilidade social.

Todos os 20 executivos, quando diretamente argüidos sobre os mecanismos oficiais existentes na sua organização para a medição do grau de atendimento às demandas de todos os seus respectivos *stakeholders*, percebem as ferramentas de mensuração desse grau de atendimento como adequadas ou em desenvolvimento. Denota-se a relevância do aspecto do controle e da informação acerca dos assuntos da RSC, ponto que se acrescenta ao viés relacional, existindo ou não a veracidade do discurso escrito, uma vez que não foi possível fazer a confirmação prática desse feramental. A interpretação da problemática do discurso sugere poder ganhar espaço nesse contexto.

Quando diretamente argüidos sobre se as práticas das ações socialmente responsáveis podem influenciar na eficiência da liderança, a maioria, mais precisamente 16 executivos, novamente preferiu responder de modo positivo, atestando a relação direta entre ser um líder eficaz e estar em um ambiente eminentemente relacional com o seu entorno.

Interessante a constatação que a maior parte dos líderes ordena os vetores da responsabilidade social, tal e qual os apresentados por Melo Neto e Froes (1999), com prioridade para as classes de *stakeholders* associadas à ordem econômica, como acionistas e clientes/consumidores, deixando em um plano menos

prioritário, quando forçado a fazer uma ordenação, os vetores de governo, parceiros e meio-ambiente.

Vale destacar que dos 20 pesquisados, apenas um executivo não conseguiu fazer uma ordenação absoluta dos números que poderiam identificar seu critério de priorização na gestão de sua relação com os *stakeholders*. Não foi possível apurar uma justificativa aparente, mas o curioso que se trata de um executivo que também não conseguira classificar e ordenar as afirmações que tratavam do uso da autoridade na busca da identificação de seu estilo de liderança. A Figura 5 mostra como é percebido o arranjo das respostas para uma tomada de decisão, diante das alternativas de *stakeholders* apresentadas por meio dos vetores da RSC.

Gestão das relações com os *stakeholders*

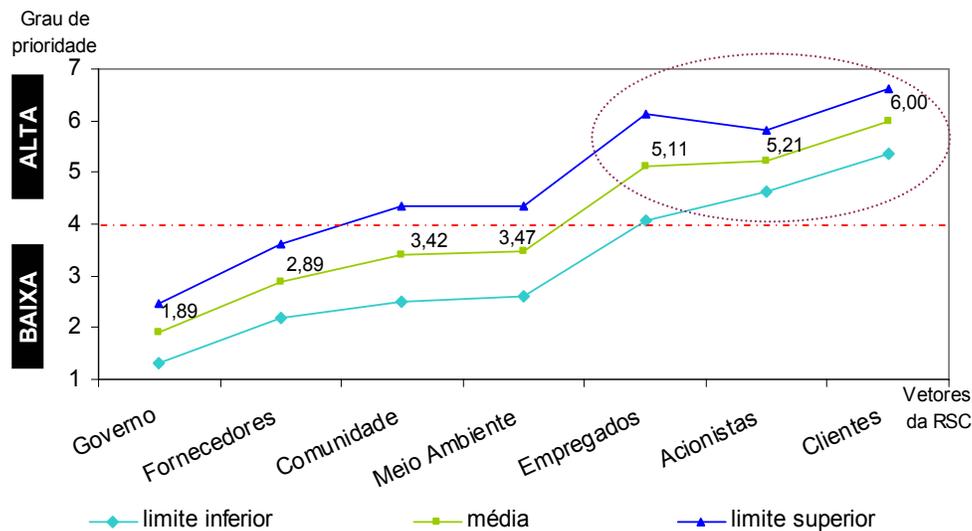


Figura 5 Percepção de priorização na gestão dos *stakeholders*, considerando os vetores da RSC de Mello Neto e Froes (1999)

Nota-se que os três principais grupos de *stakeholders*, performados pelos clientes/consumidores, acionistas e empregados/dependentes são os priorizados diante do leque de alternativas possíveis, confirmando as idéias de Strong, Ringer e Taylor (2001) acerca do conceito de responsabilidade social. Considerando uma escala de priorização, apresentada aos executivos pesquisados, entre 1 (baixa prioridade) e 7 (alta prioridade), a considerar os 7 vetores de Melo Neto e Froes (1999), aqueles *stakeholders* receberam alta concentração de preferência representada por um grau médio, respectivamente, de 6,0, 5,21 e 5,11. Percebe-se

ainda que o limite inferior e superior desses três vetores estão acima de uma preferência média, representada pelo grau 4. Há uma confiança de 95% acerca desses dados. Atores menos comuns a uma visão concentrada de preferência, como a patrocinada pelos vetores circundados, são, por assim dizer, menos priorizados, justificando uma prática gerencial centrada no oportunismo estratégico do negócio.

Além da concentração de preferências associadas aos vetores clientes, acionistas e empregados, depreende-se que, não obstante ao fato desses executivos preferirem uma visão ampliada para alguns *stakeholders*, no caso três, apostando em um conceito menos hermético para a RSC, uma opção mais focada e centralizada de gestão ordinária das relações sociais com o entorno organizacional é preferida diante de uma equanimidade de relacionamentos.

Nessa captação de dados, em particular ao se visualizar o grau de inclinação do traçado médio apresentado, quando comparado com uma visão de gestão mais linear da participação dos diferentes atores, representada por uma linha reta e paralela ao eixo (ver Figura 5), faz-se importante observar que, primeiro, há novamente a figura da repetição, mostrada pelas preferências dadas, nesse caso, pela concentração em certos vetores e, segundo, que não obstante ao fato de se preferir uma visão conceitual mais expandida de RSC, são os ditames de uma ordem econômica que demandam maior atenção e peso, quando comparados com outros elementos de um entorno relacional.

Quando, por fim, se ocupam da família do contexto organizacional, os dados revelam que todos os líderes, em sua essência, se percebem inseridos em ambientes turbulentos, complexos e mutáveis, assegurando a característica fervescente dos mercados em que estão inseridos, como exatamente tipificam Emery e Trist (1965). Esse ambiente é também percebido com um alto grau de variáveis que favorecem positivamente as atitudes do líder, respeitando os princípios do modelo de amplitude dos fatores da favorabilidade de Fiedler (1967), uma vez que esses mesmos líderes, em sua totalidade, percebem as relações com os seus subordinados como boas, a estruturação das tarefas como alta e ainda a posição de poder que ocupa e exerce, como sendo forte.

É razoável duvidar se um ambiente contingencial e complexo, em que a palavra mudança é a ordem cotidiana das coisas, como apurado, pode conviver com um alto grau de favorabilidade dos líderes, que abre, de acordo com Fiedler (1974), espaço para uma liderança eficaz. Pode-se suspeitar que a declaração da

existência de variáveis favoráveis se prestaria ao benefício de uma outra significação, maculando sua característica facilitadora de eficácia.

Segundo direcionaram Katz e Khan (1973), uma flexibilidade de estilo é aceitável, já que nenhum padrão de liderança deveria ser mais apropriado para todas as fases e ambientes. Se assim o é, é plausível questionar se os fatores de favorabilidade, tão intensos e marcantes, sugeririam conduzir a uma uniformização de percepções com relação aos estilos de liderança e à própria RSC.

O que se apercebe, de fato, é uma elevada afinidade das respostas, padronizando comportamentos e acentuando questionamentos acerca da validade dos discursos escritos coletados por meio dos questionários. Buscar entender a origem e as explicações para esses tipos de afinidades, aguçou a curiosidade em interpretar os dados e conhecer os resultados das 10 entrevistas que foram realizadas dentro do ambiente de trabalho desses executivos, aspecto que será tratado no tópico seguinte.

4.2

Análise Qualitativa: as entrevistas e a observação direta

Os dados extraídos dos questionários dirigidos nos mostram líderes que se percebem democráticos, orientados para as tarefas, para o estabelecimento de metas para conquistas, e que usam com parcimônia a liberdade, uma vez que não abrem mão da tomada final de decisões. Adotam, ao menos em um discurso para consumo próprio e de terceiros, um conceito expandido de responsabilidade social como alternativa adicional para a sustentabilidade de suas organizações e priorizam as relações alinhadas com os patamares econômicos e legais. São essas as visões que foram investigadas por ocasião das entrevistas e por meio da observação direta, ao longo do processo de coleta de dados nos múltiplos casos examinados.

4.2.1.

Família da liderança – a fala e o exame presencial

Examinando-se, pois, os dados da família da liderança, é interessante destacar a maneira como os executivos se percebem como líderes. Muitos dos pesquisados se vêem como moderadores e orquestradores das relações diárias de trabalho, uma vez que, segundo os mesmos, estão inseridos em um contexto complexo, estruturado em rede e com relações que se estendem por várias dimensões. Reforça o ponto, segundo muitos, o fato de se adotar, com frequência, uma estrutura de relacionamento matricial que permite a moderação das interações.

Frases, como as selecionadas abaixo, serviram para evidenciar esse posicionamento:

“me vejo como um orquestrador, e meu estilo moderador estimula a participação interna e promove discussão e alinhamento em torno dos propósitos da empresa, fazendo com que as coisas fluam e aconteçam” (Um executivo entrevistado)

“o conhecimento de minha equipe me permite identificar os formadores de opinião que serão usados para aliciar os demais em benefício de uma idéia a ser implantada, me permitindo conduzir as relações...como um maestro” (Um outro executivo entrevistado)

“me percebo como um líder atuante, de forma a transformar desejo e propósito em ação real e em um resultado que sirva ao coletivo, não impondo, mas sempre conduzindo a minha equipe ao sucesso, de forma conciliadora e balanceada” (Um terceiro executivo ouvido)

Observa-se, contudo, e com relevante importância, de acordo com o exemplo que segue, que o tom conciliador e moderador é constantemente combatido por presentes intervenções práticas junto às rotinas dos subordinados. De maneira geral, os líderes expressam uma necessidade de estar presentes no dia-a-dia das atividades, segundo os mesmos, não somente para conhecer, para saber como seus subordinados estão conduzindo suas tarefas, mas, sobretudo e também, para influenciar no método de trabalho empregado e nas decisões que estão sendo tomadas.

“se a decisão não é tomada de forma acordada...consensada? ...não, não necessariamente consensada, pois a unanimidade é burra, ...olha, eu não tenho nenhum constrangimento

em intervir e passar a caneta...não será bom para eles, mas eu faço isto” (Um executivo entrevistado discorrendo sobre a intervenção)

Alguns líderes afirmam que os subordinados têm uma tendência de deixar para terceiros a tomada da decisão, por se tratar de uma tarefa incômoda e, complementam, que o exercício de deixar solta essa questão não funciona. Supõe-se que a manifestação dessa crença seria o gancho que os alto-executivos encontrariam para se sentirem mais a vontade para as intervenções.

Um outro aspecto que os fazem interventores, segundo pode-se extrair de todos os entrevistados, é o senso de urgência para a tomada de decisão. Alguns executivos afirmam que, por conta de estarem inseridos em um contexto dinâmico, a velocidade do decidir predomina sobre a relevância percebida das discussões intermediárias e que precedem a tomada de decisão. O pesquisador se deparou com expressões do tipo “às vezes não é possível esperar, pois a urgência é grande”, e “é necessário, lamentavelmente e por muitas vezes, tomar uma decisão rápida, sem consultar as bases, por força do tempo”.

É pertinente derivar que a falta de pró-atividade decisória dos subordinados e a urgência situacional, acabariam por conferir aos líderes um poder moderador muito mais próprio dos regimes representativos, mas não aderente, em absoluto, aos regimes democráticos.

A rotina da intervenção é completada por uma visão de *accountability*, conceito muito vigente no moderno mundo corporativo que traduz a noção de responsabilidade e compromisso para com as entregas. É necessário, segundo alguns líderes, que as entregas sejam realizadas respeitando a tríplice restrição de escopo, prazo e custo, confirmando a adequabilidade dos produtos com relação às metas. Intervir, sendo algumas vezes até autoritário, a ponto de fornecer direções específicas aos subordinados, para que simplesmente sejam seguidas, em um estilo diretivo exemplificado por House e Mitchell (1974), é uma ação praticada por alguns líderes, segundo declararam. Praticam-na, pressionados pelo caráter emergencial das entregas, uma constante no contexto pesquisado, uma vez que os ambientes foram caracterizados como mutáveis e dinâmicos, e a fim de obter o compromisso dos subordinados, responsabilizando-os pelo exercício a contento de suas tarefas.

Percebe-se de forma sutil uma imperativa necessidade de controle, estimulada ainda pelo aspecto imediatista do tempo e pela falta de tino dos

subordinados para o decidir. Torna-se satisfatório supor que esses três fatores, poderiam representar as justificativas para uma intervenção mais prática junto aos processos. Vale destacar que esse perfil intervencionista não combina diretamente com um estilo democrático de liderar, que, segundo Lewin, Lippitt e White (1939), é traduzido por fomentar o debate e evitar as administrações por conflito, muitas vezes exacerbadas como pilares da execução das tarefas ordinárias de decisão e de prática relacional. Esse aspecto é explicitado por expressões mostradas na seqüência.

No contexto das relações, a administração por conflito é utilizada por alguns líderes, que se declaram favoráveis em praticá-la no intento de se estimular uma interação incremental, a fim de se promover uma nova ordem. Percebem-na como um estilo que deva ser explorado em benefício de um propósito comum, de modo a se evidenciar os “grupos fracos” e as “pessoas doentes”, na expressão de dois executivos, em um particular enfoque sobre esse assunto. Quer seja fomentando-o ou efetivamente instigando-o, ou ainda plantando-o, os líderes usam o conflito de interesses como uma tática alternativa para, mesmo criando dúvidas, motivar a busca de novos patamares de solução e conquista. Reconhecem, manifestando-se claramente a respeito, o lado sombrio e negativo do conflito, mas, não obstante, são defensores de sua prática.

Quer seja por uma abordagem intervencionista de liderança ou por um gosto pela administração por conflitos, constata-se que aquele quadro de liderança democrática se mostra menos acentuado, trazendo uma coloração menos suave à aquarela do executivo pesquisado. Interessante, pois, e não obstante àquilo, que os líderes pesquisados se percebem democráticos igualmente através da fala, pois declaram que ouvem seus subordinados, envolvem os mesmos na tomada de decisão, forçam a participação interna das partes para que, juntos, se chegue ao todo. Adicionalmente, também privilegiam as relações com essas partes, e ainda são transparentes e flexíveis, sendo todas características destacadas por Tannenbaum (1970), quanto ao exercício de uma liderança com viés voltado para as relações humanas. Fica aceitável a dúvida, exposta anteriormente por ocasião do exame do discurso escrito, do grau de democracia implícito no estilo aferido e percebido.

Vale, então, como anunciado, examinar os depoimentos em tom mais vigoroso quanto às atitudes, decerto coercitivas e mandatárias, que foram colhidos de modo a enviesar aquela impressão firmemente democrática, observada de

modo quase puro quando da análise dos questionários. Expressões do tipo “eu sei ser bastante severo quando necessário”, “eu já cancelei férias, adjacentes ao carnaval, em função do cumprimento de uma dada tarefa comprometida com os acionistas”, “eu passo a ‘caneta’ quando não há uma discussão e um mínimo de concordância para um novo ponto em comum que permita endereçar o assunto”, “eu intervenho, não para direcionar ou se fazer presente com a autoridade, mas para estar a par das ocorrências e transmitir ao grupo uma união entre as frentes”, e ainda “eu gosto de administrar por conflitos, apesar de admitir que essa tática gera dúvidas”, e, por fim, “eu decido por conta da velocidade e para passar uma imagem de segurança aos subordinados”, se fizeram presentes em muitos discursos.

Evidencia-se um distanciamento entre o discurso escrito, em que os líderes trazem uma identificação mais explícita com o estilo democrático, e a prática explicitada pela fala, em que retratam uma linguagem menos amena, além de sinalizar que esses discursos não condizem com as definições de um líder democrático, apresentadas, por exemplo, por Blake e Mounton (1972). Fica a dúvida se essas expressões não estariam atestando que o contexto derivado das entrevistas realizadas não trairia os executivos em seus atos da fala, limitando a um padrão a racionalidade comunicativa das relações, como em uma visão criticada por Habermas (2004).

O que se percebe, adicionalmente a essas falas, é que os executivos que se davam conta de sua proferição, rapidamente reconduziam o discurso para padrões menos vigorosos quanto ao ponto de vista de terem expressados atitudes mais severas e contundentes.

“se em alguns momentos eu preciso ser duro, e eu sei muito bem como ser duro...veja, eu já tive que ser extremamente ruim...ah,bem...eu sei ser paternalista quando quero e sei ser bem duro quando a situação pede...sou democrático se sinto que tenho que ser e... agora, eu sou duro...bem...também em função de metas e de desafios que precisam ser feitos, muitas vezes, senão sempre, difíceis...mas precisam ser feitas e é por isso que às vezes precisamos ser duros” (Um pesquisado declarando que fora rude na tomada de uma decisão)

Ajuda a intensificar essa posição, a percepção do pesquisador acerca da postura e do comportamento do entrevistado, quando o mesmo era estimulado a relatar um episódio que exemplificasse sua forma de liderar. As mãos mais retesadas, uma tosse involuntária e um olhar menos concentrado acompanhavam

essa parte do depoimento, sugerindo um sutil desconforto diante daquilo que se proferia. Pode-se suspeitar que o desejo de se portar como um líder mais maleável e simpático, de competência extrema, aliada a um respeito e docilidade com o elemento humano, estaria, por vezes, sendo traído por um discurso notado como autêntico. É satisfatório suspeitar se uma liberdade sentida na atmosfera da entrevista, por vezes estimulada pelos relacionamentos corporativos pretéritos ou pelos pessoais presentes, entre pesquisado e pesquisador, poderia estimular falas escondidas e suplantadas.

Quando a entrevista caminhou para aspectos que abordassem a forma de condução das relações diárias com os subordinados, percebe-se que as interações obedecem a padrões e métodos próprios, mesmo que subjetivos e particulares a cada líder, e carregam uma experiência relacional única, ao mesmo tempo que se transformam em programas estruturados, com regras intrínsecas e claras, voltadas sempre para o controle e o alcance de resultados.

A estruturação dessas relações, na prática, é diariamente ajustada, segundo declara a maioria dos pesquisados, à medida que se trata de uma estrutura de relações entre pessoas com perfis muitas vezes diferentes. Todos, porém, deixam escapar, de uma forma ou de outra, com uma fala ou outra, a relevância de se ter interações embasadas em transparências de objetivos, e voltadas para a construção e uso de modelos específicos de mensuração de resultados, lançando mão de uma gestão integrada que permita o alcance das metas. Esse ambiente estrutural é obtido por meio de encontros gerenciais e reuniões de trabalho, muitas vezes semanais, criando-se uma arena regular para a interação.

“não tenho um método próprio para lidar no dia-a-dia com os meus subordinados, mas o importante é construir juntos uma relação que conduza, com sucesso, ao alcance dos objetivos, com base em informações consistentes, em transparência, em uma rede de dados que permita o monitoramento dos resultados” (Um dado executivo entrevistado)

Por muitas vezes, quando se argüia a respeito das relações com os subordinados, os comentários, como o selecionado acima, migravam para um viés de aspecto racional, em que se destacam a necessidade da compreensão de metas, a relevância de se controlar os resultados com um padrão metodológico básico e também de motivar as pessoas para as tarefas especificadas. Esse tipo de abordagem predomina diante de aspectos que porventura possam suscitar uma

prerrogativa mais relacional, considerando que as perguntas eram abertas e ao sabor da condução da conversa.

Fica, desse modo, implicitamente sugerido que a visão de relacionamento desses executivos, e por assim dizer, a visão de liderança, apoiando-se no conceito debatido por Fiedler (1974), está mais associada à gestão funcional de suas atividades, com um toque de pragmatismo racional, que, em contraponto, a aspectos transformacionais do desenvolvimento de seus subordinados.

Vale ressaltar que, diante de todos os questionamentos acerca das relações entre líder e subordinado, nenhum executivo, em qualquer momento, mencionou expressões do tipo “cuidar e desenvolver os subordinados”, “relações centradas em uma liderança transformacional”, ou ainda “preocupação com o crescimento profissional”, noções que estariam bem em linha com as idéias de Kirkpatrick e Locke (1996). Reprisa-se, com destaque, que o enfoque que é dado para as relações está permeado por interesses tangíveis, embasados no alcance de metas econômicas e que podem ser medidos por meio de instrumentos com um cunho igualmente econômico. Percebe-se ainda que o transformacional tem comprovada e validada sua eficiência por meio de indicadores financeiros, como por exemplo, o Balance Scorecard, citado por oito dos 10 dos executivos entrevistados, como um símbolo de controle integrado de perspectivas de negócio, e que perpetua nas relações ordinárias.

No momento em que o pesquisador perguntava diretamente aos executivos o que entendiam por liderança, observa-se um incômodo latente em prosseguir com as respostas. Transparecendo não saberem como tratar esse tipo de pergunta, registrou-se suspiros longos e uma reflexão profunda envolta em um silêncio difícil, propositalmente estimulado pelo pesquisador. Um leque de interjeições fora registrado, diante de muitos entrevistados, como que traduzindo a complexidade da descrição demandada.

“oh!...uau!...o que eu entendo por liderança?...bem,...difícil...complexo dizer...interessante que nunca paramos para pensar sobre isto, não? ...bem, é saber como motivar seus subordinados para o alcance das metas” (Um executivo quando perguntado especificamente sobre liderança)

“meu Deus!...bem, é conduzir...” (depois de algum tempo) “é influenciar pessoas de modo a padronizar as decisões à luz do que a empresa necessita” (Um outro executivo questionado)

Apesar de visivelmente preocupados com o fenômeno liderança, é pertinente supor que soluções mais básicas de pura funcionalidade administrativa, como as voltadas para o alcance de resultados, na acepção lata do conceito de administração propalado por Motta, P. (2001), são preferidas diante de contextualizações relacionais mais sofisticadas, como as de ordem desenvolvimentistas. Premidos pelo tempo, é plausível supor que se sobra pouco para priorizar a proximidade relacional e extrair proveitos de uma interação que pudesse incentivar aspectos diferenciados de uma liderança. Ficaria o executivo, pode-se considerar a abordagem, fidelizado a preceitos exclusivamente funcionais, pragmáticos e com um viés econômico.

“o tempo é um ofensor da motivação e da liderança; somos atropelados pelas tarefas do dia-a-dia e ficamos sem tempo, ou sem saber como priorizar adequadamente o tempo para tratar sintomas que precisam ser tratados nas relações... para estar próximo das pessoas”
(Um pesquisado relatando sobre a dificuldade de liderar)

Novamente a questão do urgencial, em uma atmosfera dinâmica, aparece nos depoimentos colhidos de alguns executivos. Vale destacar de que modo esse parâmetro de limitação do tempo, combinado com a obsessão pelo tom urgencial, pôde ser diretamente constatado através da observação direta quando da coleta de dados. Teve-se a oportunidade de estar presente, por momentos significativos ao aspecto da interpretação cognitiva, no local de trabalho dos executivos, ocasião em que se verificou o verdadeiro sentido de rapidez.

A observação direta verificada ao longo das entrevistas pode tirar conclusões adicionais acerca da questão do tempo. A rapidez, confundida com eficácia, segundo Chanlat e Bédard (1996), que, invariavelmente, pôde ser percebida nas entrevistas, por dinâmica proposta pelo entrevistado, era marcante. Inúmeras foram as vezes que o pesquisador teve que desacelerar o ritmo em benefício do conteúdo a ser captado. A dificuldade em se agendar o encontro presencial já fora um prognóstico daquilo que estaria por vir, quanto ao tom urgencial das coisas. A quantidade relativamente elevada de interrupções ou a presença indefectível de secretárias anunciando a próxima agenda, como um prenúncio de que o tempo daquele momento estaria se encerrando, foram sentidas com certa frequência. Como preconizado por Chanlat e Bédard (1996), o segredo do sucesso de um alto-executivo, que reside na arte de saber perder o tempo, para

então ganhá-lo, não parece ser uma inconfidência que, ao ser revelada, valesse para os pesquisados.

A seqüência da entrevista caminhou para a exploração de aspectos relacionados à família do contexto organizacional e à família da RSC, com abordagens que se prontificavam a explorar as relações com os vetores da teoria dos *stakeholders* e com o entorno organizacional por meio de ações sócio-responsáveis, à luz do ambiente situacional.

4.2.2.

Família da RSC e do contexto organizacional – a fala e o exame presencial

Quando analisamos os dados da família da responsabilidade social, observa-se um diapasão entre a conceituação básica e associada aos regimes regulatórios das obrigações legais, como citado por Milton Friedman (*apud* Ashley, 2003, p. 10) e uma conceituação expandida com horizontes mais abrangentes, como a própria Ashley (2003) expõe. Citações, em referência à RSC, como “é uma maneira de se obter uma credibilidade social abrangente”, como ainda “trata-se de uma questão ampla e tem espectro de interpretações bastante espraiado, indo desde o cumprimento das obrigações com o grupo de *stakeholders*, até a participação social junto à comunidade”, e também como “ representa naturezas diferentes de cunho econômico e social que ficam por debaixo de um mesmo guarda-chuva”, são exemplos da visão estendida que os executivos, de maneira geral, têm acerca da responsabilidade social.

Confirma-se, desse modo, os dados verificados por ocasião da análise derivada dos questionários. Percebe-se uma repetição de um discurso embasado em acreditar que a RSC é muito mais que uma obrigação legal, ampliando para além-mar suas penetrações e significados, substancialmente vinculados à sustentabilidade e à ética dos negócios.

Interessante observar que todos os executivos possuem um discurso similar acerca da relevância das ações sócio-responsáveis e com relação a amplitude de seu significado. Aceitável supor que esse ponto em comum, poderia ser fruto de um discurso socialmente aceito ou de missões corporativas muitas vezes assemelhadas em um ambiente fortemente mutável e competitivo, ou ainda

justificado por um padrão de negócio que estimule a sobrevivência perene da organização.

Percebe-se ainda, pelos dados extraídos das entrevistas, como os exemplificados logo na seqüência, que a prática da responsabilidade social é vista como um modelo de negócio, representando uma importante alavanca para a sustentação econômica da organização e alinhada, substancialmente de forma específica, e não genérica, à missão que a organização possui, a fim de gerar aumento de valor para essas organizações, corroborando, dessa forma, os preceitos indicados por Melo Neto e Froes (1999) acerca das oportunidades econômicas de uma responsabilidade social bem construída e praticada.

“ é um modelo de negócio da companhia voltado para a interação com cada um dos grupos do mundo externo, e se dá à medida que procuramos atender aos parceiros de nosso ecossistema, em particular aquele que paga as nossas contas...é a forma sobre a qual empresa é construída...faz parte do nosso *business* ” (Um pesquisado acerca da RSC)

“ de forma geral, é muito mais um modelo de alavancar os seus negócios imposto pela liderança da empresa... não nasce sozinho, à medida que afeta a decisão de compra do consumidor...eu faço parte de um grupo de líderes que deve transmitir essa idéia de fortalecimento de negócio sustentável” (Outro pesquisado)

“é um instrumento de decisão de negócio...não basta ser bonzinho, a empresa deve ter lucro e usa a alavanca da responsabilidade social para fortalecer seu crescimento” (Um terceiro entrevistado)

É plausível supor que essa percepção poderia ser um reforço aos dogmas estratégicos de mercado, no conceito criticado por Chanlat e Bédard (1996). A RSC, apesar de poder ser considerada como uma filosofia de relação por autores de uma literatura recente sobre seus conceitos, como Pinto e Leitão (2006), é reconhecida pelos executivos, de acordo com os dados das entrevistas, como um modelo de negócio, e ainda, de acordo com declaração de dois executivos, como uma “moda”, em sentido similar ao conceituado de Weber (1999) como sendo a novidade que se torna a fonte de orientação das ações. Diferentemente de um costume arraigado, prossegue a idéia declarada pelos dois executivos, a RSC é esquecida à medida que outras alavancas que explicitem de forma melhor os interesses econômicos, ou que tenham mais representatividade e eco perante o

público – nota-se que os executivos usam a expressão “público”, mas, talvez, pudessem desejar dizer “mercado” – pululem em profusão.

No campo pessoal, os executivos também se percebem praticantes de uma gama de ações sócio-responsáveis mais ampla, para além dos limites das obrigações legais. Ilustra-se essa percepção particular dos executivos por meio de dados traduzidos pela ajuda no pagamento da educação dos filhos da empregada doméstica – dois executivos lançaram esse mesmo exemplo – e pela reciclagem de lixo de dada vila domiciliária. Esse contexto permite duvidar se esses exemplos seriam demonstrações reais de uma prática ampliada da visão de responsabilidade social à medida que o perímetro de atuação e de interesse seria reservado ao cunho pessoal e particular. Pode-se ainda ampliar o questionamento para a esfera conceitual de comunidade beneficiada, nominada como um dos vetores da RSC (Melo Neto e Froes, 1999), e uma atriz-chave do entorno relacional.

Observa-se também uma preocupação dos executivos em cuidar para que a ampliação demasiada da abordagem da responsabilidade social sem antes, contudo, se assegurar dos compromissos básicos, no nível econômico e no nível legal da organização, zelando por um comportamento ético, não signifique um posicionamento inadequado do ponto de vista das prioridades de abordagens, como destaca, em particular, um executivo, usando, como referência, a pirâmide de Maslow, em um exercício prático dos degraus que devam ser experienciados, um após o outro.

Vale evidenciar que as ações sócio-responsáveis são modestamente experienciadas pelos líderes, de acordo com suas percepções, deixando escapar, no interior desse discurso – ponto visivelmente observado diante do desconforto que demonstraram ao tornar explícita essa questão - um desejo para que assim não o pudesse ser. Constata-se que oito dos 10 dos executivos perguntados sobre o tempo que dedicam para participar diretamente dos programas de ações socialmente responsáveis, patrocinadas pelas organizações dos casos pesquisados, responderam que gastam, em média, menos que três horas por mês.

Na tônica de uma abordagem que propague um ferramental de controle, como percebida nos dados coletados dentro da família da liderança, não se percebe, na família de dados da RSC, nem mesmo que timidamente, a mesma preocupação com as ferramentas e a comunicação do sócio-responsável, exemplificadas por ocasião do Balanço Social. Não obstante ao fato de termos escolhido empresas que atestem formalmente seu compromisso com o discurso

sócio-responsável, o desempenho das organizações no campo da cidadania empresarial, tal e qual preconiza Melo Neto e Froes (1999), não é traduzido pelo ferramental apropriado.

Nota-se que praticamente nenhuma das organizações participantes dessa multiplicidade de casos pesquisados possui publicado seu Balanço Social. Quando o pesquisador enveredou por esse assunto, os nove executivos, cujas organizações não possuíam a publicação desse específico balanço, de modo geral, demonstravam pouco conhecimento e interesse nesse aspecto, ou ainda propalavam que o assunto estava em desenvolvimento em função da ampla burocracia exigida para a publicação. Desconfia-se, é razoável, que esse fato poderia ser a sinalização de um desinteresse em representar um maior nível de compromisso das organizações com práticas de um relacionamento diferenciado com o seu entorno, experienciadas pelas ações sócio-responsáveis.

A observação direta do ambiente em que o líder pesquisado está inserido, ocorrida por ocasião da coleta de dados durante as entrevistas, confirma uma atmosfera dinâmica, ativa e agitada de seu situacional diário. O frenesi característico de situações dinâmicas fora percebido junto às pessoas ao redor. O tom acalorado de muitas conversas fora igualmente sentido pelos corredores percorridos, desde a entrada até os escritórios nos quais as entrevistas foram realizadas, e ainda nas ante-salas de espera. Os semblantes justificavam a agitação e a energia depositada no contexto da organização, compondo um ambiente turbulento, tal e qual descrito por Emery e Trist (1965). Adicionalmente, esse ambiente é igualmente político e interativo, a saber pela bem preenchida agenda percebida e pela não pouca quantidade de telefonemas que o líder dava e/ou recebia durante a entrevista, dando cabo de sua abordagem relacional, em um viés político, junto ao seu campo de forças, como propagado por DiMaggio e Powell (1983).

Cumpra-se, pois, a descrição de uma fonte de evidência de coleta de dados, por meio da observação direta sobre a família do contexto organizacional, que soma-se à fonte de dados analisados da família da RSC, e ainda à da liderança, para compor o universo de informações extraídas das 10 entrevistas realizadas com alto-executivos das organizações pesquisadas, diferentes, sobretudo pela estrutura, pelo mercado em que atuam, pela rede de parceiros e *stakeholders*, e ao mesmo tempo similares quanto às percepções que seus líderes carregam acerca

das abordagens de liderança, do ambiente situacional e, ainda, da RSC, em um conceito que se apoia ao apresentado por meio de uma trilogia relacional.

4.3

Análise Qualitativa: uma visão consolidada

A visão investigativa, por ocasião dos questionários, das entrevistas e por meio da observação direta, em respeito à triangulação de dados proposta por Yin (2005), e diante dos múltiplos casos examinados, permitiu constatar que os líderes se percebem de forma assemelhada, com uma afinidade aparente e que fora confirmada por todos os métodos de coleta de dados.

Ao se partir de uma visão transacional de liderança, de um contexto organizacional contingencial e político, e ainda de uma abordagem normativa e sistêmica de RSC, nos moldes de Ashley (2003), observa-se uma grande afinidade e recorrência de estilos comportamentais de liderança e de visões endereçadas a um propósito que parece ser comum a todos. A trilogia integrativa é exemplificada por meio de uma mandala relacional que concerne à figura de uma tríade de relações, com o propósito de se pesquisar a própria visão relacional de mundo, percebida pelos alto-executivos das organizações estudadas na multiplicidade de casos pesquisados, e que, supostamente, mobilizaria um entendimento de uma nova abordagem organizacional.

Um olhar diferenciado para o exercício da sustentabilidade, com o propósito de tornar ética a relação entre organizações e meio externo, sem uma interação com papéis binários de dominador e dominado, e para o exercício das relações humanas, em que pese o respeito ao valor e às normas interpessoais, poderia sugerir ser o início da formação de um pilar crítico à razão moderna, podendo significar um novo caminho para o debate reflexivo.

Com foco nos dados coletados, chama a atenção, pela própria análise, a maneira relativamente uniforme como esses líderes manifestam as suas percepções. As afinidades se sucedem, sugerindo uma repetição de comportamento por um motivo específico e destinado a um fim. O discurso se revela padronizado, mesmo que sob diferentes lentes tipológicas de modelos de liderança e mesmo contextualizados em diferentes organizações com diferentes culturas. O discurso escrito é mais simpático que o discurso falado, no sentido que esse último deixa escapar algumas evidências, como exemplificaram os dados, que o texto escrito não deixa, mostrando que esse último contém, decerto, outras significações além das inicialmente reveladas.

Dessa feita é que se percebem, por exemplo, líderes não tão democráticos como dizem ser, não tão despreocupados com o uso da autoridade como prescrevem por meio da escrita, e não visualizando a RSC tão somente como uma filosofia relacional, no conceito de Pinto e Leitão (2006), que se encerra na expansão para a sustentabilidade e ética. Chama a atenção o fato de que, no discurso falado, esse colorido democrático, e o seu todo, são percebidos com uma nuance menos rósea.

Esse distanciamento do discurso remete a pesquisa a acreditar em uma abordagem que por vezes se trai e justifica estar a serviço de um outro fim. Interessante, pois, é que a padronização e o discurso com ênfase no nível correto, econômico e legal são igualmente distribuídos pelos resultados das entrevistas e confirmados pela observação direta que se verifica.

Igualmente chama a atenção que, apesar das diferentes ferramentas aplicadas, derivadas de modelos conceituais de liderança diferenciados, a padronização foi exagerada aos níveis aceitáveis diante de contextos hipoteticamente diferentes a que esses executivos estão inseridos, o que remete a ponderar que há um discurso uniforme, único e organizado que exemplifica uma lógica de pensamento.

Ficam, derivadas das análises estabelecidas, algumas indagações em aberto: primeira, a afinidade de comportamentos e de percepções encontradas, seja no texto escrito, seja no discurso falado, ou ainda no campo observado, poderia promover a legitimação de uma nova lógica? Segunda, poderia o distanciamento entre discurso escrito e discurso evidenciado por meio da fala e da observação direta impulsionar uma nova prática de convívio corporativo relacional? Terceira, poderiam os líderes, que se percebem democráticos, voltados para a tarefa e focados em controle e resultado, e que utilizam a RSC como uma alavanca que impulsiona o seu modelo de negócio, estar sendo condutores de uma rotina relacional diferenciada e que também atenda aos propósitos organizacionais?

O próximo capítulo tentará conduzir uma abordagem de tal forma que essas indagações, assim como as dúvidas e suposições explicitadas nesse presente capítulo, evidenciadas por intermédio das análises qualitativas dos dados, possam ser respondidas, bem como, adicionalmente, procurará responder as questões-objeto da presente pesquisa.

5

Conclusões

Esse presente capítulo tem como objetivo responder às questões já apresentadas na abertura dessa pesquisa, as quais representam a essência da investigação ocorrida.

As perguntas formuladas são rerepresentadas, bem como são recordados os objetivos principais e intermediários, explicitando o quanto alcançado com relação a esses últimos, além de recordar a realidade com a qual o pesquisador se deparou inicialmente e que instigou a pesquisa e impulsionou a construção de um arcabouço teórico para motivar a investigação.

Por força do arcabouço teórico explorado por meio das contribuições das Teorias Contingenciais examinadas, da função gerencial com capítulos multifuncionais discorrida, da máxima da não existência de padrões uniformes para organizações que não se mostram uniformes, da variedade de modelos e ferramentas que se prestam a tipificar estilos de liderança e abordagens relacionais, identificar similaridades comportamentais presume-se tarefa desafiadora. Acrescenta-se ao cenário, uma realidade diversificada de organizações pesquisadas que concorrem, à primeira vista, para o espriamento de condutas e concepções de interações.

A arquitetura dessa pesquisa, assim, foi construída de forma a criar um recorte de ambiente próprio para a identificação de similaridades comportamentais e apresentada, na forma ilustrativa, por intermédio de uma mandala relacional (ver Figura 1). Um cenário conceitual contextualizado de maneira mais hermética que possa interpretar uma realidade organizacional particularizada a cada empresa, parece propício para o propósito da investigação: identificar afinidades comportamentais. Diante disso, entende-se como pertinente a primeira das duas questões-objeto da pesquisa, proposta no capítulo relativo à descrição do problema:

Como podem ser diagnosticadas as eventuais afinidades e recorrências dos estilos de liderança e de uma visão das relações com o entorno organizacional, à luz de tipologias classificatórias específicas, percebidas por alto-executivos dentro de um contexto turbulento e socialmente responsável?

Um estilo de liderança recorrente e uma visão de mundo comum e mais alinhada com os princípios filosóficos da responsabilidade social podem, sob o espectro de uma trilogia relacional, induzir, presumivelmente, a criação de uma atmosfera de integração mais adequada para situar o ator humano, e, no caso dessa investigação, o líder-executivo, como um elemento central da interpretação dos relacionamentos interpessoais. Pode igualmente ampliar o leque de abordagens do desenho dos sistemas sociais e organizacionais, respeitando a visão propalada por Ramos (1989), e, por assim dizer, expandir o debate da racionalidade e das teorias administrativas descritas no referencial teórico desta pesquisa, promovendo reflexões críticas a respeito das lógicas correntes. Assim, interpreta-se como válida a segunda questão-objeto do presente trabalho, permitindo-se indagar:

Em que medida esses padrões comportamentais eventualmente identificados podem, sob o espectro de uma trilogia relacional, sustentar uma abordagem organizacional alternativa?

A essas duas questões se associam os três objetivos principais dessa presente investigação, que são traduzidos por, primeiro, identificar um estilo recorrente de liderança e uma visão relacional corporativa assemelhada, por, segundo, ratificar esse padrão comportamental e de visão e, terceiro, ao se perceber um padrão, se esse se presta a ampliar o debate em torno de uma abordagem organizacional.

Visando atingir o referido compromisso, foram lançados objetivos intermediários, apresentados no capítulo 1, cujo alcance pode ser validado por meio do exame dos capítulos anteriores e das tabelas e figuras já apresentadas. Dessa forma, consubstancia-se a arena necessária para que as duas questões formuladas, e que foram reapresentadas, possam ser respondidas na seqüência desse presente capítulo.

Lidar com fenômenos subjetivos foi uma rotina constante ao longo dessa investigação. Como afirma McGregor (1973), a liderança, em particular, é um dos fenômenos mais observados e menos compreendidos do mundo. Propositamente escolhida como porta de entrada para a pesquisa desse presente estudo, envereda-se por um caminho relacional que pretensamente pode se tornar alternativo. Buscar a compreensão de alternativas diferenciadas que acentuem um novo

debate, e tratar substancialmente e presencialmente com líderes-executivos do alto escalão, inspirou a condução dessa pesquisa.

5.1

A resposta à primeira questão da pesquisa

Os modelos de liderança utilizados para essa investigação, em seu firme propósito de fornecer suas tipologias classificatórias dos diferentes estilos de liderança para o enquadramento da percepção do alto-executivo entrevistado, acerca de seu comportamento como líder, apresentam predominância de resultados quando de suas aplicações, conforme pode ser examinado na Tabela 5, já apresentada, cuja consolidação pode ser assim descrita: os líderes se percebem como democráticos, orientados para a tarefa, utilizadores de uma liberdade com parcimônia para a tomada de decisão, uma vez que não abrem mão da decisão final, e com um viés intervencionista de controle e de orientação para o resultado. Tal percepção irrompe de forma recorrente tanto no discurso escrito, aferido por meio dos questionários, quanto no discurso falado e na observação direta, e é, por sua vez, percebido de forma homogênea, mesmo diante das alterações das ferramentas por ocasião dos diferentes tipos de questionários que eram respondidos. Há um padrão, constata-se.

Ao se deparar de súbito, em referência aos dados apresentados no capítulo anterior, que há uma similaridade de estilos de liderança, pode-se supor que tais recorrências poderiam ser justificadas por uma atmosfera uniforme de situações e vivências. Ocorre, porém, que as abordagens sobre a situação, líder e seguidores não podem afetar uma recorrência comportamental tão acentuada. Há similaridades por demais, e em várias frentes, que rejeitam um pensamento que desague em uma conclusão que reforçaria o tom de uma situação voluntariamente criada como um artifício.

Idealizava-se, é fato, encontrar recorrências. Torna-se presumível que a contextualização poderia acirrar e estimular a similaridade, induzida pela ilustrativa criação de uma mandala relacional, hermeticamente costurada para dar credibilidade conceitual a uma dada situação, em uma esfera relacional mais ampla. É igualmente aceitável aferir que ao estabelecer os endereçamentos básicos dessa pesquisa, imaginava-se encontrar afinidades de estilos de liderança também pelo fato de se ter arquitetado e recortado um dado horizonte situacional. O

excesso de recorrência, contudo, faz a pesquisa enveredar para outro tipo de possibilidade. Há mais pontos por detrás do presumível.

Percebe-se também semelhança em torno da percepção que os executivos têm do ambiente em que as suas organizações estão imersas. Os líderes se concebem inseridos em ambientes turbulentos, de acordo com a classificação de Emery e Trist (1965). Mas ambientes turbulentos, como os verificados, são propícios a um dinamismo adaptativo maior, como afirma Lawrence e Lorsch (1973), o que resultaria em um peso acentuado à habilidade particular do líder em se adaptar, em seu exercício diário de interatividade com o meio externo. Recorda-se, assim, o quanto proferido por Katz e Kahn (1973) acerca da necessária flexibilidade para atuar em ambientes turbulentos, de tal modo que qualquer prescrição de um certo estilo de liderança possa não ser apropriada. Daí decorre o desafio, imaginava-se, em se identificar um padrão. Mas constata-se que o mesmo existe e se acentua à medida que os discursos dos executivos reverberam.

As práticas sócio-responsáveis, que completam a trilogia relacional, fortalecem a constituição de um certo contexto e firmam o recorte, além de suscitar uma dada padronização de comportamentos e estilos, quer seja essa para liderar, quer seja essa para interpretar as associações humanas. Considerando também que não há uma forma ideal de liderar e que não há uma visão única dos fatos, já que tudo é dependente do estado das coisas, em uma alusão clássica aos preceitos de Lawrence e Lorsch (1973), era de se supor que visões diversificadas pudessem ser percebidas, atenuadas pelo artifício de um contexto relacional recortado para a pesquisa, na esfera da responsabilidade social.

Mas observa-se que no aspecto da visão relacional com o entorno, verificada por meio de práticas sócio-responsáveis, também há recorrências demais, como as derivadas das percepções dos líderes. Os executivos concebem a RSC sob o enfoque de uma visão expandida, de forma a trilhar horizontes para além dos níveis legais e de mercado, vinculando-se aos princípios da sustentabilidade e da ética, dando peso, porém, ao nível econômico em primeira instância e como pré-requisito para a busca das demais dimensões citadas por Melo Neto e Froes (1999). Mas a forma mais veemente e similar como a RSC é percebida, se dá quando a associam a um modelo de negócio alinhado com a estratégia e a missão da empresa.

A maneira, por inúmeras vezes uniforme, com a qual esses líderes manifestam as suas percepções, aguça uma curiosidade pela busca de uma justificativa, pois, por mais que se tenha criado um cenário situacional semelhante, à luz de uma contextualização contingencial, dinâmica e própria a atmosferas turbulentas e complexas, e ainda, por mais que se tenha pesquisado organizações que se mostrem preocupadas com o jogo de forças políticas a partir do lidar com diferentes atores de um processo relacional ordinário, a quantidade de afinidades sugere a legitimação de um padrão a serviço de um conceito e de uma ordem. Trata-se de uma predominância que se choca com a trivialidade de expectativas iniciais da pesquisa.

As repetições, em um afinado concerto de uma única nota, induzem a se observar declinações de uma dada retórica corporativa, que não o são assim conjugadas e repetidas, somente por se prestarem a responder ao hermetismo criado pela contextualização situacional que pretensamente colocaria na mesma récita todos os líderes pesquisados. Constata-se, pois, um discurso com sinais de um corporativismo latente, politicamente correto, a serviço de uma lógica de negócios. Considerando o interesse da presente pesquisa acerca do apontamento de uma alternativa abordagem organizacional, interessar-se por esmiuçar a característica dessa retórica, que poderia explicar uma certa abordagem, mostra-se pertinente.

Vale também recordar que o esforço consciente de um texto para se mostrar politicamente correto esconde, como pregam Vries e Zaleznik (1995), representações mais robustas de significados e motivações, ficando a pesquisa instigada a procurar uma verdadeira motivação para tais demasiadas recorrências, mesmo à luz de diferentes batutas de uma orquestra organizacional que podem ser denominadas de situação, lançando mão de uma metáfora não ordinária.

Não obstante ao excesso de similaridade de estilos e visões e ao texto com significações extras, sendo que ambos apelam para a busca de justificativas que os suportem, observa-se, adicionalmente à mercê de uma retórica comum, a escolha acentuada de comportamentos com mensagens positivas e mais simpáticas aos olhos dos interlocutores. Os executivos optam, sistematicamente, por um lugar-comum, caracterizado por um ideal de liderança e uma quimera na forma de uma visão relacional humanista. Ao não escolherem comportamentos que representem uma idéia mais rígida e dura do exercício da liderança e do relacional, é possível supor que acentuem a criação de um mito comportamental e de um padrão que

seria muito mais um ideal de um estilo que desejassem alcançar, que propriamente uma vivência prática, como descrevem Larson, Hunt e Osborn (1976). Depreende-se daí o desejo idealizado pelo positivo e pelo eficaz.

A pesquisa evidencia um discurso onde o desejo de se portar como um líder politicamente correto, com proposições mais simpáticas, é maior que a vivência experiencial permite ser. Os executivos que passaram uma idéia de competência extrema e funcional e ainda uma visão relacional de mundo mais etérea, em função de suas crenças e valores, parecem, na prática, não existirem. Tudo, segundo seus respectivos discursos, ocorre de uma forma serena e duradoura, apesar do ambiente mutável, dinâmico e complexo.

Os discursos falado e escrito, esse por meio dos questionários, sugerem a existência de idealizações acerca de um estilo e de uma visão relacional, nos moldes que tratam Larson, Hunt e Osborn (1976). Ao mesmo tempo, acabam por obliterar aquela possibilidade destacada por Tannenbaum (1970), quanto à capacidade de resiliência que deve ter um líder, na acepção que deva saber se adaptar e conviver com uma situação estabelecida, possuindo discernimento e flexibilidade para a atuação. Tal supressão ocorre à medida que os executivos exortam comportamentos positivos e eficazes, que mais parecem uma forma única e etérea de se atuar como líder, daí a idealização, e deixam de perceber a relevância do sentido da adaptação ao contexto. Ao reforçar o mito, sendo esse no conceito de Larson, Hunt e Osborn (1976), abraçam o comum, idealizam um estilo único e não argumentam, questionam ou refletem sobre a alternativa de não se ter um padrão, colocando a adaptabilidade ao contexto em plano secundário.

Dessa forma, o viés das mensagens positivas e das falas politicamente corretas preferem o trivial e o simpático, e tornam restritivas à atividade da reflexão para além de fronteiras e noções comuns do fenômeno liderança, muitas vezes mencionado, pelos executivos, como o dilema da liderança. Fenômeno e dilema são postos, lado a lado, como sendo sinônimos da impossibilidade. Ao não saberem lidar com um fenômeno complexo por se aperceberem diante de um dilema, perdem aquilo que Tannenbaum (1970) classifica como básico para o exercício eficaz da liderança: o exercício da flexibilidade e da adaptabilidade.

Os executivos, ao discorrerem sobre aspectos associados à liderança e às práticas sócio-responsáveis, deparam-se com o desconforto de uma auto-avaliação diante dos olhos de interlocutores. Acostumados às rotinas burocráticas de suas atividades, não se dão conta do pouco tempo que dispõem para assuntos

complexos e fenômenos subjetivos, como o da liderança. Respondem sobre o tema liderança como se respondessem sobre o administrar. Abandonam o aspecto da subjetividade do fenômeno, nas discussões, em prol de um funcionalismo mais tradicional, prático e urgencial do exercício gerencial. Evitando a complexidade, não desejam se deparar com a percepção de uma exposição maior, mais exigente por propósitos e pontos de vista mais elaborados acerca dos relacionamentos humanos, essência da liderança, segundo Fiedler (1974), e conseguem, por fim, perpetuar a rotina de um administrar que se presta a um conceito gerencial mais funcional e simples e, por assim dizer, mais aceito pelo mundo corporativo, em um livre reforço de uma retórica comum.

Ao se ponderar sobre o ferramental utilizado, observa-se que as lentes utilizadas para a mensuração dos estilos de atuação do líder, representadas pelos diferentes modelos de liderança adotados com o objetivo de tipificar um dado comportamento, alteram-se à medida que se evolui na aplicação dos questionários e a partir do instante que se utilizam diferentes autores com diferentes enfoques de avaliação e abordagem. O caráter recorrente e uma predominância de respostas entre os pesquisados, entretanto, não muda. Apesar de se alterar o ferramental teórico aplicado, o resultado prático de uma afinidade de respostas não parece receber nenhum impacto. Os líderes continuam se comportando de modo recorrente. O discurso se revela padronizado, mesmo que sob diferentes lentes tipológicas de modelos de liderança e convergem para uma fala politicamente correta, socialmente simpática e que se presta a padrões organizacionalmente aceitáveis.

A alteração do ferramental propositalmente veiculada, a prática conjugada do discurso escrito, do discurso falado e da observação da rotina diária do ambiente e do comportamento do executivo, corroborando a necessária triangulação de dados, e considerando ainda as afinidades percebidas nos resultados, acabam por ratificar a existência de um padrão, de um estilo de liderança percebido e de uma visão relacional com o entorno uniformes.

É fundamental destacar o fato de que o discurso falado aparece de forma menos contundente do que o discurso escrito, em termos de mensagens simpáticas e linhas politicamente corretas. Pode-se afirmar que os elementos derivados da coleta de dados por meio das entrevistas apontam para a existência de um líder menos democrático que o verificado pelo discurso escrito, aderente à administração por conflitos, mais intervencionista, e ainda, mais voltado para o

cumprimento de metas e objetivos, e, adicionalmente, mais aderente a uma práxis de controle. Ademais, por intermédio do discurso falado é possível perceber que a liderança é entendida mais como um dilema, de colorido operacional, do que como uma oportunidade relacional, mostrando um líder atento à tudo o que possa ser entendido de forma distorcida de uma imagem simpática e eficaz.

A intervenção apontada e percebida é entendida mais como o exercício do papel de autoridade e menos como a prática de um papel de membro do grupo, que pudesse explorar um contexto intrapessoal mais intenso, que pudesse compartilhar a responsabilidade por uma decisão, de modo, assim, diferente do preconizado por Tannenbaum (1970), como o ideal para uma liderança eficaz.

O executivo, no discurso falado, continua a perceber a responsabilidade social como um expandido conceito de gestão com os diferentes atores apresentados pelos vetores da RSC, e alinhados com a teoria dos *stakeholders*. Vê também as ações sócio-responsáveis como um compromisso social mais ampliado para além das fronteiras da obrigação legal, porém, diante de uma fala livre e sem se sujeitar às amarras de um questionário dirigido, as destaca como um modelo de negócio que se presta aos objetivos estratégicos da organização, sedimentados pela sua missão. Ao falar com mais soltura, esse enfoque é destacado e recorrente.

O tempo disponibilizado para os questionários, pondera-se, é comparativamente maior que a rapidez de um pensamento que deve ser declarado de imediato no instante de uma entrevista. A observação direta igualmente corrobora a liberdade natural dada ao executivo entrevistado, por ocasião do instante de se propagar o discurso falado.

Baseando-se no quanto apresentado por Vries e Zaleznik (1995:97), o texto em si, na figura de um discurso escrito, acaba por se prestar a transmitir uma “energia pelo excesso” e pela sua intensidade de fixação de estilo, e escapa de uma “banalidade” no exato instante que seus significados não revelados ficam aparentes e sugeridos pela própria afirmação de um discurso comum, politicamente aceitável por parâmetros modernos e organizacionais, dissimulando uma significação incremental de acepções.

Em função direta do tempo mais dilatado e da existência de significações ocultas, o discurso escrito flui menos solto, explicando um discurso politicamente correto e socialmente aceitável. Algo mais ameno. Já o discurso falado prega, no sentido descrito por Chanlat e Bédard (1996), a palavra consciente que permite, se adequadamente interpretada, pondera-se, a descoberta de outras significações por

meio daqueles desagradáveis lapsos. Uma coloração não tão suave pode ser derivada dessa idéia.

Não obstante à coloração, entretanto, concomitantemente, ambos discursos descortinam a presença inequívoca de uma padronização, negando os princípios de uma racionalidade comunicativa, segundo depreende-se dos conceitos de Habermas (2004). A justificativa pode ser sugerida pela tendência em se idealizar um estilo e uma visão, como por exemplo o democrático e a de negócio, mais corretos e afeitos aos olhos de diferentes interlocutores, fortalecendo uma retórica uniforme e já aparentemente aceita. Um lugar-comum.

Apesar do distanciamento verificado entre o discurso escrito e falado, pode-se afirmar que a coloração mais forte identificada no discurso falado se manifesta de modo uniforme, em um mimetismo que é igualmente distribuído pelos resultados aferidos pelas entrevistas e pela observação direta. Esse ponto reforça a percepção de uma comunicação distorcida, que se presta a um conceito único, e acentua a idéia de que a profusão de recorrências e afinidades comportamentais, considerando as características apresentadas com as quais se manifestam, sugerem estar a serviço também de uma abordagem econômica e de uma ideologia gerencial e funcional, tal e qual conceitua Chanlat e Bédard (1996), voltada justamente para o nível econômico e do mercado, em uma esfera menos humana para se girar as relações. Trata-se de uma retórica corporativa.

Diante do fato da pesquisa ter encontrado, diagnosticado e ratificado por ferramentas teóricas diversas um estilo de liderança recorrente e ainda uma visão relacional com o entorno assemelhada, entende-se que os dois, dos três objetivos primários da pesquisa foram cumpridos, a saber: identificar um padrão e ratificar a existência desse padrão. Na seqüência, o estudo tratará o último objetivo do presente trabalho: entender se o padrão percebido se presta a ampliar o debate em torno de uma abordagem organizacional alternativa.

5.2

A resposta à segunda questão da pesquisa

O encaminhamento da resposta à segunda questão, representada pelo interesse em se conhecer em que medida os padrões comportamentais aferidos podem promover a abertura de uma discussão em torno de uma abordagem organizacional alternativa, será apresentado com base na descrição de três pilares

que sustentam os princípios tradicionais e conhecidos da abordagem organizacional corrente.

O primeiro diz respeito ao estilo de liderança e à visão relacional com o entorno. O perfil do líder democrático recorrente, encontrado por ocasião do discurso escrito, é objeto de questionamentos quanto ao grau de democracia inserido nesse perfil, à medida que esse mesmo líder se percebe praticante de outros tipos de comportamento menos participativos e mais restritivos quanto ao uso da liberdade para a tomada de decisão, sendo mais voltado para a práxis do controle, e dando mais ênfase ao fim e ao alcance do resultado. Sem abrir mão da tomada de decisão e priorizando as ferramentas de controle de cunho econômico, o líder ressalta esses aspectos por intermédio do discurso falado, sugerindo-se que o contexto trai os atos da escrita e a liberdade é deflagrada em uma rotina de comunicação ativa, quando o executivo se mostra mais solto.

A percepção voltada para esse estilo de liderança democrático, que ao mesmo tempo é intervencionista, é justificada, de acordo com a concepção dos pesquisados, primeiro, pela falta de iniciativa dos subordinados em práticas mais expositivas da tomada de decisão; segundo, pela urgência com que as decisões devem ser tomadas e com que os enquadramentos das atividades devem ser conduzidos, em função, decerto, do ambiente turbulento; terceiro, pela necessidade de controle e de se manter o foco nos resultados. Esses três pontos fazem do líder democrático, de acordo com o padrão recorrente aferido, um moderador intervencionista, no sentido mais lato que seu significado possa conceber, representando isso o verdadeiro grau de democracia embutido no estilo.

Observa-se que uma abordagem orientada para a tarefa, depreendida dessa apuração, é preocupada de modo substancial com o alcance de resultados tangíveis e reforça um modelo de negócio alicerçado em preceitos econômicos e de mercado. Alcançar o arsenal completo de indicadores, prioritariamente econômicos, idealizados pela estratégia do negócio, é o desafio primário de líderes com tal preocupação. Na visão de uma lógica dominante, criticada por Chanlat e Bédard (1996), o ser humano não é senão uma criatura capaz de cálculos utilitários, e o mercado, a base social sobre a qual as relações devem se organizar, criando uma racionalidade econômica e uma lógica de busca da otimização dos meios, aspecto antecipado de modo crítico por Ramos (1989) em sua abordagem sobre o racionalismo substantivo. Logo, é plausível supor, ainda de acordo com os preceitos dessa visão, que os líderes sejam voltados e orientados para as tarefas e

não muito alinhados com as premissas de uma permissividade que eventualmente comprometa as metas e os resultados institucionalizados por aquele mesmo mercado, senhor de ditames modernos.

Ao conceber e tratar o relacionamento com tópicos de mensuração tangíveis e racionais, não se desvencilhando das amarras do tempo que, segundo a percepção dos pesquisados, os afasta do contato direto das pessoas em função da ampla variedade de atividades pelas quais são demandados, voltam o exercício da liderança para uma administração mais rasa e superficial, evitando o debate em torno de racionalismos diferenciados e fidelizando-se ao funcional, como critica Ramos (1989).

A visão relacional desse líder com o entorno, por sua vez, representada pela prática da RSC, é mais voltada para a instrumentalidade de um resultado, possivelmente alcançável por meio da experiência com as ações preocupadas com a sustentabilidade dos negócios, a despeito de estar diante de opções que pregam dimensões ampliadas de uma sustentabilidade com viés social e ambiental e estendida à sociedade como um todo, nos moldes apresentados por Melo Neto e Froes (1999). A razão em seu sentido primário, como descreveu Weber (1999), com ares de uma visão relacional voltada para as pessoas, não predomina.

Quando se pratica um cruzamento de dados entre as abordagens de liderança e da responsabilidade social, depreende-se, nesse instante, que uma visão normativa e sistêmica, no dizer de Ashley (2003), está para a RSC, assim como um estilo democrático, conforme conceito de Lewin, Lippitt e White (1939), está para a liderança. A pretensa visão normativa se presta para uma roupagem estratégica, da mesma forma que o uso da autoridade, da intervenção, e de formas mais conflituosas de se liderar camuflam um tom democrático de ser, que só interessa aos padrões instrumentais do socialmente aceitável, aos interesses funcionais da administração com enfoque econômico.

Colocando os holofotes para o tema RSC, pode-se afirmar que a concepção de negócio que reveste a responsabilidade social faz com que se perca a oportunidade de estimular um comportamento mais humanista das organizações na sociedade, conciliando os interesses de uma eficácia econômica com os sociais, tal e qual conclama Ashley (2003). Suspeita-se que a mesma nada mais é que um discurso sem a devida representatividade e que, apesar de ser eminentemente relacional, os executivos afastam-se de uma proposta que temem retirá-los de suas prioridades e criam um discurso que não é praticado e tampouco experienciado

com profundidade, haja vista a inexpressiva importância que se dá a publicações de indicadores sócio-responsáveis.

Já ao se focar a liderança, o viés percebido quanto ao uso mais ilimitado de uma ação intervencionista, justificada pelo tom urgencial das questões administrativas, e também quanto à priorização de ditames de ordem econômica em detrimento de outros que privilegiem a interação interpessoal, remete a pesquisa ao entendimento de que esses comportamentos detêm um viés de cunho econômico e atestam os dogmas da administração, tal e qual denunciam Chanlat e Bédard (1996), resumidos conceitualmente pelo rigor do uso da autoridade e pela obsessão por uma administração do tempo. Trata-se, segundo esses autores, de um efetivo modo de pensar dominante na administração, sugerindo uma inibição de se poder visualizar o início de um caminho em busca de uma nova ordem organizacional, ou de uma teoria crítica alternativa que confrontasse a do mercado, nos moldes idealizados por Ramos (1989).

Uma outra idéia que se depreende do aspecto das relações pesquisadas traduz que as mesmas são dirigidas ao cumprimento dos preceitos do mercado, sendo esse o meio que remete as organizações a uma lógica de entregas e da necessidade de informação. Percebe-se, dessa forma, que as relações se dão menos com uma abordagem que se preocupe com fenômenos interpessoais e mais como caixa de ferramentas para o enfrentamento de problemas derivados das relações inter e intrapessoais, na intenção de se conceber métodos e técnicas alinhadas ao alcance dos objetivos e metas econômicas. Ambas as abordagens são trazidas para o debate teórico por Tannenbaum (1970).

Adicionalmente a esse espírito racional, a própria prática de uma liderança transformacional só é percebida se puder ser avaliada por meio de indicadores tangíveis e racionais, perfilados a um estratagema a serviço do capital. As relações, depreende-se, são instrumentos de um exercício do controle, com propósitos firmes para a obtenção de resultados e objetivos traçados pelo regime de mercado, rareando oportunidades de se tê-las para a promoção de um debate racional que abra espaço para uma crítica integrativa, como relatado por Habermas (2004). Servem a um fim específico que encontra eco na racionalidade instrumental observada por Ramos (1989).

Essa constatação, derivada dos comportamentos percebidos, mostra-se um freio à tentativa de se identificar uma nova abordagem organizacional, mais

relacional, menos econômica, menos instrumental, e mais substantiva, tal e qual nominada por Ramos (1989).

O segundo pilar que sustenta uma lógica corrente está associado à similaridade comportamental e de discurso. Percebe-se que os líderes se comportam de forma assemelhada, e com dadas características voltadas essencialmente para um fim tangível e racional, por estarem a serviço de princípios conceituais únicos e ordinários à práxis de um pensamento dominante no ambiente da administração, em que as questões acabam ganhando corpo e forma sob uma perspectiva da racionalidade econômica, no conceito de Chanlat e Bédard (1996), outra forma contemporânea de se enxergar a racionalidade instrumental explicitada por Ramos (1989).

Por discursarem o positivo e o politicamente correto, expõem-se de modo deliberativo e reservado. A ausência de palavras, manifesta-se pelos estereótipos verificados na conceituação da própria RSC, e que reforçam um discurso em que o sujeito, na verdade, é falado, muito mais do que fala e se expressa (Chanlat e Bédard, 1996). Encontra-se, dessa forma, o terceiro pilar que sustenta uma lógica corrente, sendo esse associado ao discurso menos expositivo. Um discurso que tende a despojar alguns indivíduos do debate e de sua capacidade de julgamento sadio, além tornar restrita a capacidade crítica de um grupo posto à margem, tal e qual propala Karl Mannheim (*apud* Ramos, p. 7, 1989).

Pode-se afirmar que a fala fica a serviço de uma “ideologia gerencial” (Chanlat e Bédard, 1996:137), que se presta aos preceitos modernos de uma seita para o mercado – gestor das grandes interações de cunho econômico e tutor de uma única verdade – e a catequisar prosélitos para as funções patrocinadas por uma racionalidade de mercado. Considerando que todo discurso tem um fim (Hobbes, 2006), e se o discurso conserva significações ocultas (Vries e Zaleznik, 1995), é possível supor, ainda sob essas visões, que se tem um fim oculto. O líder, então, se afasta de uma liberdade interpretativa e acaba por contaminar sua lógica particular, acentuando uma lógica dominante e inibindo seguir-se por uma trilha de uma pretensa nova abordagem organizacional. A auto-reflexão, explicitada por Habermas (2004), para a busca de uma liberdade própria que possa validar uma racionalidade responsável parece não ter encontrado eco em função de uma ideologia dominante, como classifica Chanlat e Bédard (1996).

A ausência de uma liberdade auto-reflexiva e a presença de uma dominante prática de mercado sugerem a justificativa para um diferente envolvimento

vibrante e idealizado das pessoas para com os programas de ações sócio-responsáveis. Não há espaço para a visão humanista e normativa propalada por Ashley (2003), apesar dos executivos se perceberem interessados com a temática quando argüidos sobre as práticas de RSC. Pondera-se que a ideologia dominante os cerceie em função de modelos urgentiais e com um viés restritivo a uma busca de otimização dos meios, exatamente como Chanlat e Bédard (1996) descrevem a tal ideologia gerencial.

Essa ideologia de mercado dominante parece realmente identificar o comportamento econômico como constituindo a totalidade da natureza humana, em uma clara referência às relações que se firmam pelo interesse em elevar ao máximo seus ganhos econômicos, motivando o desenvolvimento de indicadores de performance institucionalizados pelas organizações.

Os três pilares apresentados como destaque do encaminhamento dessa conclusão, representados, em primeiro, pelo viés de cunho instrumental mostrado pelos estilos de liderança e pela visão relacional com o entorno, experienciadas pelas ações sócio-responsáveis, e, em segundo, pelas afinidades comportamentais recorrentes e, em terceiro e último, pela ausência de uma liberdade auto-reflexiva, resultam na sustentação dos princípios tradicionais e conhecidos de uma abordagem organizacional, em que do elemento humano é esperado um desempenho consistente com as métricas racionais estabelecidas por um eixo central, ocupado, no caso, pelo mercado, observando os preceitos expostos por Weber (1999).

Conclui-se, pois, sob o espectro da trilogia relacional que, a liderança, a contextualização mutável e dinâmica e ainda as ações sócio-responsáveis, na forma não mais teórica, mas na essencialmente derivada da realidade pesquisada junto aos alto-executivos de distintas organizações, mais que servir para incitar a abertura de uma via alternativa para uma nova abordagem organizacional, se prestam a afirmar um discurso instrumental e voltado para uma racionalidade econômica, desdenhando abordagens de cunho mais relacional e humano, que se fortalecem pela discussão de princípios e valores diversificados e que passam ao largo de uma caracterização puramente de mercado e identificada com a elevação de ganhos econômicos.

A responsabilidade social não representa uma fonte alternativa para uma nova abordagem relacional, no aspecto da racionalidade substantiva, tal e qual definiu Ramos (1989), uma vez que é concebida como expandida pelos executivos

pesquisados, mas em torno, preferencialmente, dos atores que representam o nível econômico e legal das relações, restringindo seu escopo que pretensamente se mostraria lato. Não é percebido um atendimento equilibrado aos atores participantes da teia relacional das organizações, e, portanto, não havendo relação equânime, segundo Aragandona (1998), não há uma relação moral justa e, por assim dizer, tais organizações pesquisadas não podem ser consideradas socialmente responsáveis, segundo essa lógica e percepção aferida. Concorre o fato de ser também percebida a RSC como um modelo de negócio, o que a torna a serviço de um padrão funcional e formal de estratégia empresarial.

Já o executivo-líder no exercício de seu papel, embora democrático na acepção de sua percepção, traduz contornos de um intervencionismo latente, traído por rotinas urgentes que se mostram implacáveis em sua existência e pela necessidade de interpor sua autoridade para o acompanhamento e controle dos resultados. Esses aspectos tornam o líder distante de alternativas diferenciadas que o impelisse a ser visto como catalisador do ato de se colocar o elemento humano no centro do debate administrativo.

Dessa feita, a trilogia relacional pesquisada, e encontrada na realidade experienciada, é um espectro integrativo que não sustenta senão os princípios de uma teoria burocrática, empenhada em funções racionais, no conceito de Weber (1999), não obstante ao fato de estar contingenciada à situações mutáveis, e não inspira o encaminhamento da discussão para um novo cenário crítico que possa suscitar, por exemplo, uma nova linha de pensamento administrativo. Recorre-se, como fortalecimento do exposto, a um ensinamento de Chanlat e Bédard (1996):

“Enquanto a teoria da administração tratar todos os problemas na dupla dependência, teórica e prática, da racionalidade econômica como norma suprema da empresa, permanecerá incapaz de lidar corretamente com o problema das relações humanas.” (Chanlat e Bédard, 1996:126)

Observa-se, por fim, que o texto, assim como argumentam Vries e Zaleznik (1995), e a fala, tal e qual abordam Chanlat e Bédard (1996), são expressões de um discurso que distorcem a comunicação, ou por terem significações incrementais, no caso do texto, ou por expressarem um culto ao silêncio, à medida que, no caso da fala, reforçam os dogmas clássicos da administração. Desse modo, tornam padrões sociais e políticos repressivos e inibidores de uma liberdade auto-reflexiva que possa construir um caminho alternativo para as relações

organizacionais. Sendo a comunicação o veio com o qual a liderança conta para estabelecer seu arsenal de influência e embasamento relacional (Tannenbaum, 1970), percebe-se, com a distorção propalada, que essa liderança é contaminada em seu aspecto crítico e reflexivo, não servindo ao encaminhamento de uma nova abordagem, permanecendo refém, em conjunto com seus líderes, da ideologia gerencial, apresentada por Chanlat e Bédard (1996) e de uma racionalidade instrumental, nos moldes percorridos por Ramos (1989).

Coloca-se, dessa feita, que o terceiro objetivo proposto pela pesquisa, que se traduz em perceber, diante dos padrões de estilo de liderança aferidos e da visão que os executivos possuem das ações sócio-responsáveis, se há a abertura de discussão para uma nova abordagem organizacional por meio de uma racionalidade substantiva, nos preceitos de Ramos (1989), encontra-se alcançado, lamentavelmente, com resposta negativa.

Cumpra-se registrar que, embora não se perceba a abertura para uma nova discussão acerca de uma abordagem organizacional alternativa, as ações sócio-responsáveis preconizadas pelos executivos entrevistados, mesmo que com um viés econômico, e mesmo que não equânimes em sua gestão, representam um passo relevante para o horizonte de ações afirmativas necessárias ao enquadramento social de uma realidade desigual e podem ser objeto de inspiração para a perpetuação de práticas integradoras para um universo representativo de cidadãos que penam na periferia do entorno de um sistema dominante, mesmo que com uma conceituação distante de uma proposta de relacionamento. A integração pode eventualmente suscitar novas reflexões acerca dos valores inerentes aos propósitos.

Entender as razões do inconsciente que fazem com os líderes optem por revelar distintos os discursos escritos e ditos através da fala, e que, possivelmente, expliquem, sob uma outra ótica, as abordagens racionais explicitadas, diante de outras, imersas em um debate tolhido, abre espaço para a continuidade dessa pesquisa, acentuando a relevância do líder-executivo na comunicação de seus princípios e na sua atividade-fim: influenciar por meio de relações interpessoais.

Impressões do pesquisador

Nesse capítulo serão apresentadas as principais considerações do pesquisador acerca da experiência diante da realização desse trabalho, ocasião em que se procura apontar as lições aprendidas, os obstáculos com os quais o pesquisador se deparou na trajetória de sua realização, bem como as constatações pessoais descobertas por conta dos resultados aferidos, sendo esse o ponto de maior impacto no conhecimento apreendido.

Nas etapas iniciais da pesquisa, instante em que se busca o estado da arte dos termos que se deseja retratar e que servirão de apoio para o decorrer prático do trabalho, o universo torna-se pequeno diante do desejo, quase colegial, de relatar um mundo de teorias que alicerçarão o conteúdo e impulsionarão o alcance dos objetivos propostos. Passado o primeiro momento, que acaba por parecer, à impressão do pesquisador, um átimo perene, a prerrogativa de falar de liderança e de uma visão relacional com os entes corporativos adjacentes, ainda aparenta não requerer habilidades especiais. Nessa etapa, quando já se conhece com mais detalhes as especificidades que se deseja tratar, julga-se que estudar a liderança e as relações sócio-responsáveis não será tarefa difícil. Ledo engano.

Realizar, é fato, um trabalho de pesquisa que se sustente com base no estudo do fenômeno da liderança é por si só um desafio. Quando a essa pesquisa se acrescenta o estudo das relações interpessoais e as relações do líder com o seu entorno corporativo, a subjetividade da investigação acadêmica ganha contornos mais estimulantes e ricos. Essa foi a primeira verdade observada.

As dificuldades se acumulavam à medida que se constatava que tanto a liderança, quanto a visão relacional, são exatamente dois fenômenos subjetivos, sendo, por assim dizer, objetos de uma experimentação. Há uma profusão de definições, de abordagens e de teorias acerca desses dois termos-conceitos. Evidenciou-se que se estava lidando com a subjetividade, por mais que os referenciais teóricos se prestassem a enquadrar os espectros dos dois conjuntos de assuntos. Tornou-se estimulante para o pesquisador essa percepção. Tornou-se desafiador descobrir que se estava inserido dentro de um campo subjetivo e ao mesmo tempo humano. Para prosseguir, foram necessárias capacidades distintas, somente possíveis se devidamente ancoradas na academia. Estudar a administração sob esse prisma resultou em um verdadeiro aprendizado.

A incessante busca pela informação e pelos dados que serviram de base para se aferir os resultados, que por sua vez conduziram às conclusões apresentadas, trouxe à baila a rotina efervecente dos alto-executivos, preenchida, paradoxalmente, pela falta de tempo e muitas vezes de paciência para concessões que não se associavam aos ditames práticos de suas atividades. Verdadeiras batalhas abriram-se por conta das agendas e da disponibilidade dos líderes para as entrevistas e uma nova capacidade fora descoberta por parte do pesquisador: a espera.

Lidar com ilustres pessoas, entretanto, valeu tal demora. A experiência compartilhada com todos os alto-executivos entrevistados, e adicionalmente com todos os outros executivos com os quais a troca eletrônica dos questionários transcorreu, e ainda com os que se dispuseram a realizar o piloto, foi valiosa. Dotados de valores diferentes, de histórias profissionais diferentes e de visões próprias e particulares, embora com o recorrente, o apresentado, e o justificado toque de uma dada afinidade, os executivos esbanjaram generosidade e enriqueceram a visão corporativa do pesquisador. Sem exceção, aos olhos do pesquisador, foram verdadeiramente perfeitos ao fim.

À medida que os trabalhos avançavam e os dados coletados foram processados dentro de uma estratégia de análise das informações, deparou-se com o esboço das primeiras conclusões e das primeiras impressões acerca das respostas aos objetivos: a descoberta. Questionários foram esmiuçados, ao mesmo tempo que as entrevistas eram repetidamente ouvidas a fim de assegurar a condução do quanto achado. Um aparente incômodo rondava os pensamentos do pesquisador. As recorrências de estilo de liderança encontradas chamavam a atenção, assim como as afinidades diante das visões relacionais com o entorno. As características de comportamento sobre as quais a similaridade se davam demandavam o foco. O discurso bonito igualmente foi recorrente e os comportamentos foram ratificados em função das várias ferramentas utilizadas para a averiguação de um dado padrão comportamental: a comprovação. As justificativas encontradas para tal situação, e que culminaram na composição da discussão, efetivamente não explicavam, por si só, o desconforto pessoal sentido e comentado.

Mais do que se deparar com o arsenal de ponderações extraídas do cruzamento de dados e da essência teórica que embasou a pesquisa, foi a consideração daquilo que o pesquisador denomina de efeito espelho, o ponto de impacto. Os alto-executivos que se prestaram e se disponibilizaram a colaborar

com essa pesquisa, são, ao regime de valor do pesquisador, profissionais de sucesso em suas respectivas carreiras e estimuladores do enriquecimento do pensamento crítico e do desenvolvimento das potencialidades existentes em cada indivíduo, bem como consideram a ética uma razão imaculada nas suas relações corporativas, e até pessoais.

Descobrir que todos, por assim dizer, são reféns de uma ideologia dominante e que essa não se presta a recuperar os conceitos originais de uma razão pura, a fim de abrir espaço para uma abordagem organizacional alternativa, foi uma pena. Constatar, contudo, que o pesquisador, diante de todo o arcabouço conceitual pesquisado, é igualmente refém de uma mesma lógica de pensamento, foi um choque. Esse impacto, pois, foi particularmente o ponto alto da pesquisa, que associado ao aprendizado obtido, estimulou uma reflexão interior, essência do nascedouro de uma razão de valor.

Recorrer, por fim, a uma frase de Max Horkheimer, estudioso da Escola de Frankfurt, que diz que “a denúncia daquilo que é hoje chamado de razão é o maior serviço que a razão pode prestar”, se presta para afirmar que a constatação do quanto observado na presente investigação estimulou uma visão latente do pesquisador em favor de uma reflexão crítica. Fica com isso, o pesquisador. E isso é tudo. E tudo isso é muito.

Referências bibliográficas:

ARAGANDONA, A. The stakeholder theory of the common good, **Journal of Business Ethics**, Dordrecht , *July*, 1998.

ASHLEY, P.A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BLAKE, R.R.; MOUNTON, J.S. **A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo *grid***. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BOWEN, H.R. **Responsabilidades sociais dos homens de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

CARROLL, A. The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders, **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39, 1991.

CHANLAT, A.; BÈDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J.F. (Coord.) **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**, 3. ed., v. 1, p. 125-148, São Paulo: Atlas, 1996.

COUNCIL ECONOMIC PRIORITIES ACCREDITATION AGENCY.

Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.cepaa.org>>. Acesso em: 27 nov. 2007.

DiMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron-cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality in organizational fields, **American Sociological Review**, v. 38, p. 63-82, 1983.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research, **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EMERY, F.E.; TRIST, E. The causal texture of organizational environments, **Human Relations**, v. 18, n. 1, p. 21-32, 1965.

FIEDLER, F.E. **A theory of leadership effectiveness**. Nova York: McGraw-Hill, p. 133-153, 1967.

_____. **Leadership and effective management**. Glenview, Ill: Scott Foresman, 1974.

GUIBERT, J.; JUMEL, G. **Os métodos de análise do real**. Paris: Armand Collin, c. 1, p. 3-11, 1997.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

_____. **Verdade e justificação: ensaios filosóficos**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

HANASHIRO, M.D. *et al.* **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. So you want to know your leadership style? , **Training and development journal**, p. 22-37, *Feb.* 1974.

HOBBS, T. **Leviatã ou material, forma, e poder de um estado eclesiástico e civil**. São Paulo: Martin Claret, 2006.

HOLLANDER, E.P. **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships**. Nova York: Free Press, 1984

HORKHEIMER, M.; **Eclipse of reason**. New York: Oxford University Press, 1947.

_____ ; ADORNO, T.W. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

HOUSE, R.J.; MITCHELL, R.T. Path-goal theory of leadership, **Journal of Contemporary Business**, p. 81-97, *autumn*.1974.

HOWELL, J.M.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit-performance, **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 6, p. 891-902, 1993.

HUNTER, A. Data Collection: Interviewing. In: SMELSER, N.J.; BALTES, P.B. (eds). **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, Osford: Elsevier Science, 2001, p. 3230-3236.

IBASE – INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS.

Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 27 nov. 2007.

INSTITUTO AKATU.

Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br>>. Acesso em: 27 nov. 2007.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL.

Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 27 nov. 2007.

JAGO, A. Leadership: perspectives in theory and research, **Management Sciences**, v. 28, p. 315-336, *Mar*. 1982.

JONES, M. Missing the forest for the trees, **Business and Society**, v. 35, n. 1, p. 7-41, 1996.

KATZ, D.; KAHN, R.L. Leadership practices in relation to productivity and morale. **Group Dynamics: Research and Theory**. 2. ed. Elmsford: Row, Paterson, 1960.

_____ ; _____ **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

KERR, S.; JERMIER, J. M. Substitutes for leadership: their meaning and measurement, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 22, p. 375-403, 1978.

KIRKPATRICK, S.A.; LOCKE, E.A. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes, **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 1, p. 36-51, 1996.

KOTTER, J.P. What Leaders really do. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard Business School Press, p.103-111, *May/June*, 1990.

LARSON, I.L.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. The great hi-hi leader myth: a lesson from Occam's Razor, **Academy of management journal**, v. 19, p. 628-641, 1976.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente**. Petropolis: Vozas, 1973.

LEWIN, K.; LIPPITT,R.; WHITE,R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, **Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 271-301, 1939.

LIDEN, R.C. ; GRAEN,G. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership, **Academy of management journal**, v. 23, n. 3, p. 451-465, *Sept.*, 1980.

MARTINS, G. **Metodologias convencionais e não convencionais e a pesquisa em administração**: cadernos de pesquisa e administração. São Paulo: FEA/USP, 1994.

MAYO, G.E. The human problems of an industrial civilization. 5. ed. Nova York: The Viking Press, 1966.

McGREGOR, D. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1973

MEINDL, J.R.; EHRLICH, S.B. The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 30, p. 91-109, *Mar.*, 1987

_____ ; _____ e DUKERICH, J.M. The romance of leadership, **Administrative science quarterly**, v. 30, p. 78-102, *Mar.*, 1985.

MELO NETO, F.P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. Nova York: Harper & Row, 1973.

MINAYO, M.C.S.; ASSIS, S.G. ; SOUZA,E.R. **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

MOHR, L.; WEBB, D.; HARRIS, K. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior, **The Journal to consumer affairs**, v. 35, n. 1, p. 45-72,2001.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

_____. **Teoria das Organizações**: evolução e crítica. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

PANAPANANAN, V. *et al.* Roadmapping corporate social responsibility in finish companies, **Journal of business ethics**, v. 44, p. 133-148, 2003.

PINTO, M.C.S.; LEITÃO, S.P. **Economia de comunhão**: empresas para um capitalismo transformado. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RAMOS, G.A. **A nova ciência das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RIBEIRO, A.L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCANDURA, T.A.; WILLIAMS, E.A. Research methodology in management: current practices, trends and implications for future research, **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 6, p. 1248-1264, 2000.

SILVA, B. **Dicionário de ciências sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1987.

SIMON, H. **O comportamento administrativo**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

STRONG, K.; RINGER, R.; TAYLOR, S. The rules of stakeholders satisfaction, **Journal of business ethics**, v. 32, p. 219-230, 2001.

TANNENBAUM, R.; **Liderança e Organização**. São Paulo: Atlas, 1970.

VRIES, K.; ZALEZNIK, A. Da liderança enquanto texto: ensaio sobre interpretação. In: LAPIERRE, L. **Imaginário e Liderança**: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia v. 1, p. 93-120, São Paulo: Atlas, 1995.

_____ ; MILLER, D. Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. In: **Imaginário e Liderança**: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia v. 1, p. 93-120, São Paulo: Atlas, 1995.

VROOM, V.H. **Work and motivation**. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

_____ ; JAGO, A.G. Decision making as a social process: normative and descriptive models of leader behavior. **Decision Sciences**, v. 5, p 743-769, 1974.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WEBER, R.P. Basic content analysis. **Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the School Science**, 2. ed., n. 49, p. 9-80, Newbury Park, CA: Sage, 1990.

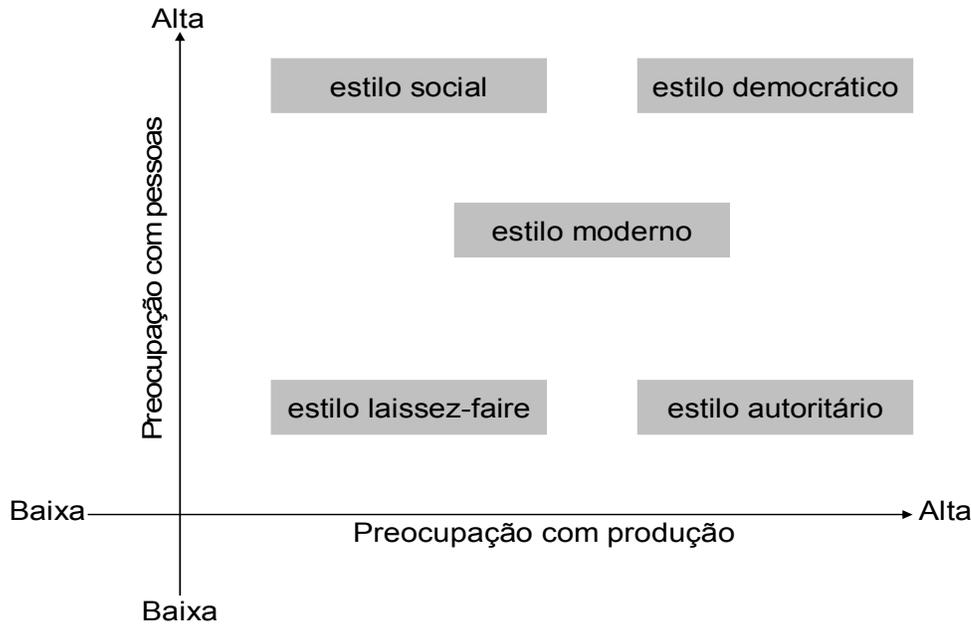
WILSON, M. Corporate sustainability: what is it and where does it come from? **Ivey Business Journal**, *Mar./Apr.*, 2003.

WOOD,D.; JONES,R. Stakeholders mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance, **International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 3, p. 229-267, 1995.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

Apêndice

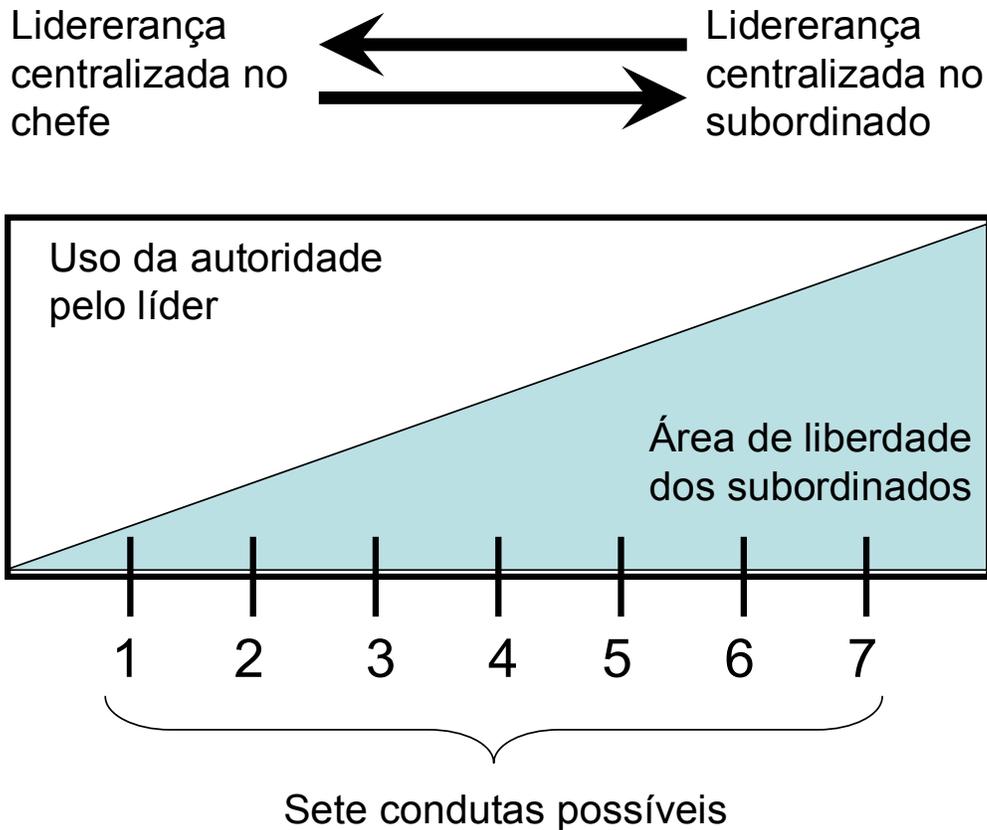
Apêndice A - O grid-gerencial do modelo de Blake e Mounton (1972)



<p>Descrições que se enquadram em cada estilo:</p>
<p><u>Estilo <i>laissez-faire</i></u>: a aplicação de um esforço mínimo para se conseguir que o trabalho necessário seja executado é adequada e suficiente para se conservar a prerrogativa de membro da organização;</p>
<p><u>Estilo autoritário</u>: a eficiência nas operações resulta de um rearranjo das condições de trabalho de tal modo que os elementos humanos interfiram em um grau mínimo;</p>
<p><u>estilo moderado</u>: um adequado desempenho organizacional torna-se possível por meio do equilíbrio entre a necessidade de se conseguir que o trabalho seja executado e a manutenção do moral das pessoas em um nível satisfatório;</p>
<p><u>estilo social</u>: atenção concentrada nas necessidades das pessoas, pois relacionamentos satisfatórios conduzem a uma atmosfera confortável e a um ritmo de trabalho de organização cordial;</p>
<p><u>estilo democrático</u>: a organização do trabalho é obtida por meio de pessoas comprometidas e, adicionalmente, a interdependência, por conta de um interesse comum no objetivo da organização, conduz a relacionamentos de confiança e de respeito.</p>

Fonte: *Managerial Grid* do modelo de Blake e Mounton (1972).

Apêndice B - *Continuum* do comportamento de liderança do modelo de Tannenbaum (1970)



Conduta 1 - O líder toma uma decisão e a anuncia.
Conduta 2 - O líder convence sobre uma decisão
Conduta 3 - O líder apresenta idéias e sugere perguntas
Conduta 4 - O líder apresenta uma decisão experimental, sujeita a modificação.
Conduta 5 - O líder apresenta o problema, obtém sugestões e toma a decisão.
Conduta 6 - O líder define limites e pede ao grupo que tome a decisão.
Conduta 7 - O líder permite que subordinados atuem dentro de limites definidos.

Fonte: Modelo de amplitude de condutas possíveis de liderança com enfoque no uso da autoridade de Tannenbaum (1970).

Apêndice C - Tipos de respostas e estilos de liderança apropriados do modelo de Vroom e Jago (1974)

Os cinco estilos de decisão do modelo são:	
AI – autocrático grau elevado AII – autocrático grau moderado CI – consultivo isolado CII – consultivo colegiado D - democrático	
As respostas binárias – sim ou não – às oito questões, combinadas entre si, dão origem a 18 tipos de resposta-final. Cada tipo identifica um estilo específico ou uma pluralidade de estilos de liderança com foco na tomada de decisão	
Tipo 1: AI,AII,CI,CII,D	Tipo 10: AII, CI, CII
Tipo 2: D	Tipo 11: AII, CI, CII, D
Tipo 3: AI,AII,CI,CII,D	Tipo 12: AII, CI, CII, D
Tipo 4: AI,AII,CI,CII,D	Tipo 13: CII
Tipo 5: AI,AII,CI,CII	Tipo 14: CII, D
Tipo 6: D	Tipo 15: CII, D
Tipo 7: D	Tipo 16: D
Tipo 8: CII	Tipo 17: D
Tipo 9: CI, CII	Tipo 18: CII

Fonte: Modelo da árvore de decisão de Vroom e Jago (1974).

Apêndice D - Definição dos termos

São essas as principais palavras-chave e suas respectivas definições:

alto-executivo: dirigente cuja função gerencial é essencialmente voltada para a decisão (Motta, P., 2001); na presente pesquisa também denominado executivo ou líder-executivo;

ambientes externos: contexto para além das fronteiras internas com o qual as organizações travam suas interligações (Katz e Kahn, 1973);

estilo: tratado, nessa pesquisa, como um comportamento, atitude e visão;

fatores contingenciais: variáveis que influenciam de modo favorável ou não a eficácia da orientação de um líder (Fiedler, 1974);

forte mutação: associado à idéia de complexidade e turbulência propalada por Emery e Trist (1965);

ideologia gerencial: lógica de pensamento dominante no ambiente da administração baseada na perspectiva da racionalidade econômica (Chanlat e Bèrdard, 1996);

liderança: influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta especificada, colocando em uma mesma arena a figura do influenciador (líder) que afeta ou influencia o comportamento do influenciado (seguidor) em uma dada situação (Tannenbaum, 1970);

liderança transacional: transação complexa que envolve traços do líder, os subordinados e a situação, caracterizada por uma relação dinâmica (Hollander, 1984);

organizações: no presente estudo, em sentido lato, conceituadas como as empresas globais, e em sentido restrito, como as empresas pesquisadas;

padrão: nessa presente investigação usado como um recorrente estilo e visão de mundo;

subordinados: na presente pesquisa ganham a forma de seguidores influenciados por um líder;

racionalidade instrumental: associada à perspectiva econômica, funcional e de mercado (Ramos, 1989);

racionalidade substantiva: ligada ao enfoque do valor, do elemento humano e das relações interpessoais (Ramos, 1989);

relações: interações preocupadas com fenômenos interpessoais (Tannenbaum, 1970); atitudes associativas de ações sociais em que se observa uma união de interesses motivados (Weber, 1999);

responsabilidade social: forma nova de entender a organização e sua relação com o ambiente, no sentido de se identificar como se dá a interação com o seu entorno, seja esse interno ou externo (Pinto e Leitão, 2006);

sustentabilidade: compromisso de fazer negócios, minimizando efeitos nocivos à sociedade derivados das práticas adotadas, e maximizando impactos positivos no longo prazo (Panapanaan *et al.*, 2003);

teoria crítica: nova proposta de ciência das organizações sociais que visa questionar a razão moderna que sustenta a teoria corrente das organizações (Ramos, 1989);

teorias da administração: pensamento administrativo apresentado por meio das escolas da administração (Motta, F., 2006);

teorias da liderança: conjunto de idéias que visam identificar e interpretar os comportamentos de um líder (Robbins, 2005);

teoria dos *stakeholders*: conjunto de princípios com caráter eminentemente moral, e que defende que os interesses de todos os grupos que exercem influência sobre as organizações, ou que por essas sejam influenciados, devem ser equilibrados por meio do exercício prático de uma gestão funcional de interesses (Aragandona, 1998);

Apêndice E - Roteiro das entrevistas

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Confirmar informações já apresentadas por ocasião do envio dos questionários sobre o escopo do trabalho e da pesquisa, assegurando ao entrevistado a confidencialidade das respostas; Obter informações pessoais do pesquisado como as descritas no questionário introdutório enviado aos executivos que não são objeto das entrevistas.

2. Obter evidências sobre a contextualização do ambiente em que a organização do entrevistado está inserida – adotar as visões teóricas patrocinadas por Lawrence & Lorsch (1973), Katz & Kahn (1973) e Emery & Trist (1965) a respeito da Teoria das Contingências, com a abordagem de sistemas abertos.
 - A. Contextualização do ambiente através das teorias contingenciais da administração:
 - de que forma sua empresa se adapta às mudanças ambientais: são agressivas, a organização trata com negócios diferentes, o efeito da tecnologia é decisivo; foca-se em nichos de mercado atrativos; a autoridade é distribuída nas pontas; as ligações com o ambiente tecnológico e com o mercado são estáveis?
 - pode-se perceber uma relação que se inicia na coleta de insumos (ambiente, tecnologia, recursos humanos), passa pela transformação (processos produtivos e processos gerenciais) e chega na exportação para o ambiente externo através da venda de produtos /serviços, retroalimentando o processo?
 - há questões governamentais e regulatórias , forte dependência de informações para atuar, concorrentes estrangeiros que tornam o contexto instável?
 - as mudanças tecnológicas avançam a uma velocidade alta e a quantidade de informações necessárias para se ficar à frente das tendências industriais é igualmente alta?

3. Checar os fatores contingenciais:
 - A. favorabilidade (modelo Fiedler, 1967):
 - (i) relação entre líder e subordinados: checar através de dez adjetivos
 - boa/ruim
 - distante/próxima
 - valiosa/ sem valor
 - calma/agitada
 - harmoniosa/conflituosa
 - segura/hesitante
 - eficiente/ineficiente
 - alegre/desanimada
 - prazerosa/ indiferente
 - amigável/ não amigável

 - (ii) a estrutura das tarefas: checar entre
 - metas e objetivos claros
 - multiplicidade de metas e caminhos
 - grau de comprovação e checagem das decisões
 - se há mais de uma decisão correta

(iii) a posição de poder: checar com as seguintes diretrizes

- recomendar punições e recompensas aos subordinados
- decidir sobre como o subordinado deve proceder diante de uma tarefa
- promover ou demitir os subordinados
- acompanhar a evolução e cuidar da motivação
- destacado pela maneira com que lida com seus subordinados

B. relação de forças (modelo Tannenbaun, 1970)

- forças do líder: seu sistema de valores, sua confiança nos subordinados, suas próprias inclinações de liderança, seus sentimentos de insegurança em situações incertas.

- forças do subordinado: as necessidades de independência dos subordinados, quão maduros estão os subordinados para assumir responsabilidades nas decisões, se os subordinados têm tolerância para a ambiguidade, se os subordinados estão interessados no problema, se os subordinados possuem conhecimento e experiência necessários para liderar e administrar conflitos.

- forças da situação: tipo de organização, eficácia de grupo, o problema em si, a pressão de tempo.

C. variáveis de cunho pessoal do subordinando (modelo House e Mitchell, 1974)

- checar os fatores contingenciais dos subordinados como centro de controle, experiência e capacidade percebida.

4. Se necessário, considerando as respostas dadas ao questionário 1 e a fim de precisar o estilo de liderança aferido, checar se o líder prioriza a velocidade da decisão ou o desenvolvimento pessoal dos subordinados – pedir exemplos de situações práticas e vivências do líder para discorrer sobre o assunto.
5. Com base nas respostas do questionário 2,3 e 4, checar se efetivamente seu estilo de liderança percebido é retratado de modo fiel na entrevista, perguntando qual o método de liderança que o executivo adota para decidir, para estruturar uma tarefa e na relação com os seus subordinados?
6. Aferir como o líder se percebe – confirmação para com os tipos obtidos.
Pode-se ainda, neste momento, abordar as questões capitais que tratam do binômio autoridade e liberdade (visão Tannenbaun):
 - pode realmente o chefe entregar sua responsabilidade, delegando-a a alguém?
 - deve o administrador participar juntamente com seus subordinados, uma vez que lhes tenha delegado responsabilidade?
 - que importância tem para o grupo reconhecer que espécie de comportamento de liderança o chefe está usando?
 - pode-se dizer o quão democrático é um administrador pelo número de decisões tomadas por seus subordinados?
7. Obter a percepção do entrevistado quanto a prática e opção de ser socialmente responsável por parte de sua organização; em complemento, obter a percepção do mesmo quanto a trabalhar em uma empresa socialmente responsável no sentido das relações que a organização possui com a comunidade externa.

A. Que elementos são considerados para a tomada de decisão? Leva-se em conta os relacionamentos com terceiros, no contexto da responsabilidade social, no momento da tomada de decisão? Em que proporção? Quão equânimes são as decisões diante das prioridades de relacionamento.

B. Como é percebido o interesse de sua organização em ser uma sociedade socialmente responsável? (busca-se aqui indícios de uma visão normativa ou sistêmica, ou ainda a imagem de empresa-cidadã, no conceito de Ashley, 2003).

Apêndice F - Questionários aplicados

QUESTIONÁRIO INTRODUTÓRIO

Instruções: Responda as questões abaixo.

- Qual o nome de seu cargo atual? _____
- Há quanto tempo você ocupa esse cargo? _____
- Há quanto tempo você exerce funções de alto-executivo (nível de diretoria)?

- Como você percebe o ambiente externo em que a sua organização está inserida?
 - () ambiente tranquilo e estável.
 - () ambiente reativo e agitado.
 - () ambiente turbulento, complexos e mutáveis.

- Como você considera, com foco em sua organização, o atual grau de necessidade de múltiplas informações para se ficar à frente das tendências industriais e do mercado e ainda o atual grau de situações que demandam flexibilidade e rapidez para se adaptar a qualquer desdobramento das circunstâncias ?
 - () alto () médio () baixo

- Como você percebe o grau de responsabilidade social que sua organização pratica?
 - () alto () médio () baixo

- Você recebe algum tipo de informação regular de sua empresa na área da RSC?
 - () sim () não

- Você recebe algum tipo de formação de sua empresa na área da RSC?
 - () sim, através de treinamentos específicos nessa área
 - () sim, através de acessos regulares a procedimentos e regulamentos formais
 - () sim, através de (outros, favor especificar) _____
 - () não

- Quanto tempo por mês, em média, você despense com atividades patrocinadas e estimuladas pela sua organização na área da RSC?
 - () menos de 3 horas () entre 3 e 6 horas
 - () entre 6 e 12 horas () mais de 12 horas

QUESTIONÁRIO 1

Instruções: Ao responder estas questões, procure ser o mais fiel possível ao seu ambiente de trabalho e ao aspecto situacional de suas atividades e de sua organização. Considere uma situação complexa de sua organização e que tenha envolvido você e seu grupo de subordinados. Tome como exemplo uma situação, tal como a escolha de um investimento em uma nova tecnologia, ou a reestruturação de uma diretoria, ou ainda a escolha de um novo gerente de uma nova planta industrial em um outro país, decorrente da abertura de uma nova fábrica e cuja opção, para esse caso, pudesse ser a transferência de um de seus experientes gerentes locais, ou a contratação de um que tenha experiências no exterior, ou ainda um cidadão do país em questão.

O questionário é composto de 8 perguntas com respostas do tipo “sim” ou “não” e pressupõe sua tomada de decisão diante de uma situação complexa pela qual você já tenha passado/vivenciado, e que você teve que optar por uma entre duas ou mais alternativas. Pense em uma situação e responda às questões.

- A. Houve uma exigência de se ponderar a eficácia das alternativas disponíveis para a decisão em função de que uma poderia ser mais adequada que outra?
 Sim Não
- B. Você dispôs de informações suficientes para tomar uma decisão adequada ?
 Sim Não
- C. A situação a ser decidida apresentou-se bem estruturada ?
 Sim Não
- D. A aceitação pelos seus subordinados da decisão tomada foi crucial para a implementação eficaz da alternativa escolhida ?
 Sim Não
- E. Se você tivesse que ter tomado a decisão sozinho , havia razoável certeza de que a mesma teria sido aceita por meus subordinados ?
 Sim Não
- F. Os subordinados compartilharam das metas organizacionais a serem alcançadas na solução daquela situação ?
 Sim Não
- G. Houve conflito entre subordinados em termos de soluções preferidas ?
 Sim Não
- H. Os subordinados possuíam informações suficientes para tomar uma decisão adequada ?
 Sim Não

QUESTIONÁRIO 2 (DUAS PARTES – A e B)

PARTE A

Instruções: Pense por um momento em alguém com quem você já tenha trabalhado e que você possa classificá-lo como seu subordinado menos preferido. Utilize a régua de marcação abaixo para descrevê-lo de acordo com a lista de adjetivos proposta. Marque o mais próximo possível do adjetivo que reflete a maneira como você o descreveria.

1. Entre afável ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e desagradável.
2. Entre amigável ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e não amigável.
3. Entre descartável ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e satisfatório.
4. Entre útil ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e inútil.
5. Entre não entusiasta ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e entusiasta.
6. Entre tenso ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e relaxado.
7. Entre distante ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e próximo.
8. Entre calmo ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e agitado.
9. Entre cooperativo ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e fechado.
10. Entre apoiador ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e hostil.
11. Entre chato ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e fascinante.
12. Entre conflituoso ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e harmonioso.
13. Entre seguro ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e hesitante.
14. Entre eficiente ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e ineficiente.
15. Entre desanimado ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e alegre.
16. Entre aberto ! ! ! ! ! ! ! ! ! ! e obtuso.

PARTE B

Instruções: Vamos pensar agora em aspectos contextuais de suas atividades, considerando 3 fatores situacionais: o poder de sua posição, a estruturação das tarefas de seus seguidores e as relações entre você e seus seguidores. Indique o grau da medida que mais reproduz a sua percepção sobre as três dimensões aferidas. Essa parte é composta de 4 itens.

1. Considero o volume de poder de minha posição e a minha autoridade formal:
 Fraco Razoavelmente fraco Médio Razoavelmente forte Forte
2. Considero o nível hierárquico que ocupo:
 Fraco Razoavelmente fraco Médio Razoavelmente forte Forte
3. Percebo o grau de estruturação da tarefa de meus subordinados, ou seja, a existência clara de meta e meios para alcançá-las como sendo:
 Alto Razoavelmente alto Médio Razoavelmente baixo Baixo
4. O grau de confiança e respeito que meus subordinados têm por mim, faz com que eu considere as relações existentes entre mim e os meus próprios subordinados como sendo:
 Boas Razoavelmente boas Razoáveis Razoavelmente fracas Fracas

QUESTIONÁRIO 3 (DUAS PARTES – A e B)

PARTE A

Instruções: Considere a sua organização e o seu ambiente de trabalho. Nesta parte A, existem 7 afirmações que traduzem um dado comportamento decisório. Ordene de 1 a 7 as afirmações, segundo a sua escala de importância e de acordo com sua percepção sobre a prática de suas atividades. Use o número 1 para a afirmação com a qual você mais se identifica e pratica e o número 7 para a afirmação com a qual você menos se identifica e menos pratica em seu dia-a-dia. Use os números intermediários (2, 3, 4, 5 e 6) para as afirmações restantes. Você só deve usar um número uma única vez.

_____ Eu exponho minhas idéias e solicito perguntas e sugestões.

_____ Eu exponho a situação e o problema, e peço sugestões, para depois então tomar a minha decisão.

_____ Eu é quem tomo a decisão e a comunico aos meus subordinados.

_____ Eu exponho minha decisão criando a figura de um ensaio sujeito a mudanças por parte de meus subordinados.

_____ Eu delego aos meus subordinados que decidam livremente e lhes dou suporte e apoio na sequência do processo.

_____ Eu exponho a situação e o problema, defino os limites e parâmetros de atuação e depois, então, solicito aos meus subordinados que tomem a decisão.

_____ Eu procuro “vender” minhas decisões aos seus subordinados.

PARTE B

Instruções: Considere ainda a sua organização e o seu ambiente de trabalho. Essa parte é composta de 5 afirmações excludentes entre si, e que devem ser ordenadas de acordo com sua classificação de identificação e concordância. Ordene de 1 a 5 as afirmações. Use o número 1 para a afirmação com a qual você mais estabelece uma relação de concordância e use o número 5 para a afirmação com a qual você menos estabelece uma relação de concordância.

Você deve necessariamente escolher um único número para cada afirmação, indicando o número correspondente (de 1 a 5) no espaço em branco. Um número somente pode ser usado uma única vez.

A. _____ O empenho do esforço mínimo para conseguir que seja feito o trabalho necessário é adequado para manter a filiação à organização.

B. _____ A eficiência nas operações resulta do arranjo de condições de trabalho de tal modo que haja um mínimo de interferência dos elementos humanos.

- C. _____ A atenção meticulosa às necessidades das pessoas de relações satisfatórias leva a um clima organizacional e a um ritmo de trabalho confortável e amistoso.
- D. _____ O desempenho adequado da organização é possível graças ao equilíbrio entre a necessidade de terminar o trabalho e a manutenção do moral das pessoas em um nível satisfatório.
- E. _____ A realização do trabalho advém de pessoas dedicadas; a interdependência por meio de “uma aposta comum” no propósito da organização leva a relações de confiança e respeito.

QUESTIONÁRIO 4

Instruções: Considere a sua rotina diária e o seu relacionamento com os seus subordinados. Perceba o seu papel como um facilitador do dia-a-dia, ajudando seus subordinados a atingir os seus objetivos.

Procure perceber como você se comporta diante desse contexto ordenando as 4 questões abaixo em função da frequência e prioridade que adota e dá a cada comportamento proposto em cada questão. Use o número 1 para o comportamento mais frequente e o número 4 para o menos frequente. Use os números 2 e 3 para as demais questões. Um número deve ser usado uma única vez.

_____ Você organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas, de modo que seus subordinados saibam o que se espera deles?

_____ Você, na execução de seu papel, é amigável, acessível, e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados?

_____ Você consulta os seus subordinados e utiliza suas sugestões antes de tomar a sua decisão?

_____ Você estabelece metas desafiadoras e espera, em uma demonstração de confiança, que seus subordinados ofereçam o melhor desempenho possível para a obtenção dos resultados definidos?

QUESTIONÁRIO 5

Instruções: Considere o direcionamento socialmente responsável que sua organização possui e sua percepção sobre o que é ser uma empresa socialmente responsável. Usaremos a simbologia RSC para indicar responsabilidade social corporativa. Este questionário é composto de 8 questões.

1. Ordene, de acordo com o seu grau de identificação, esses 5 conceitos de responsabilidade social. Use o número 1 para o conceito com o qual você mais se identifica e 5 para o menos. Use os números 2, 3 e 4 para os demais conceitos. Use um número uma única vez.

___ RSC tem a ver com fazer negócios com sustentabilidade e ética.

___ RSC está ligada ao compromisso de minimizar junto à sociedade os custos decorrentes das atividades de uma empresa.

___ RSC diz respeito a satisfazer primordialmente os acionistas, os empregados e os clientes.

___ RSC está associada a saber perceber e gerenciar as relações de prioridades estabelecidas com todos os stakeholders.

___ RSC representa a idéia de obrigação legal.

2. Uma empresa pode ser considerada socialmente responsável simplesmente por gerar novos empregos, reconhecer seus funcionários de modo justo e adequado, melhorar as condições de trabalho, além de contribuir para o bem-estar público ao pagar seus impostos.

() Concordo plenamente () Concordo com ressalvas () Não tenho opinião formada () Discordo parcialmente () Discordo totalmente

3. Qual o grau de influência na decisão de compra dos seus clientes que os programas de responsabilidade social de sua organização preconizam?

() Alto () Médio () Baixo

4. Como você percebe, em sua organização, as atuais ferramentas e os mecanismos de mensuração do grau de atendimento às demandas de todos os stakeholders ?

() Adequadas () Em maturação/desenvolvimento () Não possui

5. As práticas de ações socialmente responsáveis influenciam na eficiência da liderança ordinária sobre os subordinados.

Concordo plenamente Concordo com ressalvas Não tenho opinião formada Discordo parcialmente Discordo totalmente

6. Com que clareza você percebe a existência de dois vetores que norteiam as ações de responsabilidade social praticadas pela sua empresa, sendo um com um viés direcionado ao ambiente externo à empresa, e outro com um viés direcionado ao ambiente interno, sendo esse traduzido pelo relacionamento entre líderes e subordinados.

Percebo com muita clareza Percebo com pouca clareza Não tenho nenhuma percepção

7. Em que medida você toma decisões influenciado pelos compromissos que sua organização tem com os stakeholders?

Sempre Frequentemente De vez em quando Raramente Nunca

8. Considere que a sua tomada de decisão tenha alguma associação com a gestão das relações estabelecidas com os stakeholders com os quais você lida em seu dia-a-dia. Como você ordenaria os vetores da responsabilidade social apresentados abaixo levando em conta sua escala de prioridade que, por sua vez, seria evidenciada através de suas decisões. Use os números de 1 a 7, sendo o número 1 para a relação mais prioritária e o número 7 para a relação menos prioritária. Use os outros números para os demais vetores. Cada número deve ser usado uma única vez.

- ___ comunidade
- ___ meio-ambiente
- ___ empregados e dependentes
- ___ comunicação e governo
- ___ acionistas
- ___ fornecedores e parceiros
- ___ clientes e consumidores

Apêndice G - Sumário do protocolo utilizado para a realização do estudo de casos múltiplos

<u>A. Visão geral do projeto</u>
A.1. Proposições: levantar as percepções de alto-executivos de organizações comprovadamente sócio-responsáveis acerca de seu estilo de liderança e de sua visão relacional com o seu entorno corporativo; identificar possíveis afinidades e recorrências comportamentais a fim de diagnosticar um novo caminho para uma alternativa abordagem organizacional.
A.2. Estrutura teórica: mandala relacional construída por meio da comunhão da liderança transacional, do contexto organizacional e das práticas de responsabilidade social presentes nas relações interpessoais do líder-executivo; é complementada pelos aspectos de uma racionalidade com a função de compreender a razão como elemento-chave das relações humanas
A.3. Leituras relevantes: Patricia Ashley; Archie Carrol; Fred Fiedler; Paulo Motta; Emery e Trist; Jürgen Habermas; Edward Hollander; Katz e Kahn; Kurt Lewin; Douglas McGregor; Mello Neto e Froes; John Kotter; Henry Mintzberg; Fernando Prestes Motta; Guerreiro Ramos; Robert Tannenbaum; Victor Vroom; Arthur Jago; Max Weber e Virgilio Panapanaan.
<u>B. Procedimentos de campo</u>
B.1. Organizações visitadas: Tim Brasil; Pirelli Pneus; Visanet; Accenture; Microsoft; Motorola; Editora Abril; Bunge; TV Globo.
B.2. Plano de coleta dos questionários eletrônicos: entre outubro e novembro/07
B.3. Plano de entrevistas: entre novembro e dezembro/07
<u>C. Questões do estudo de caso</u>
C.1. Questionários eletrônicos: ver Apêndice F
C.2. Roteiro de entrevista: ver Apêndice E
<u>D. Relatório do Estudo de caso</u>
D.1. Coleta de dados: triangulação por intermédio de questionários eletrônicos, entrevistas e observação direta.
D.2. Análise de dados: estratégia de análise cruzada pelos diferentes casos pesquisados e acomodando os dados em famílias de informações: da liderança, do contexto e, por fim, da responsabilidade social

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)