

## 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.