

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, fincando-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 compromissado 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 compromissada 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 sequência, 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.