

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 sequência 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 conceituação 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 diáde 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 amistoso 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 triade relacional entre líder, seguidor e situação.
b. Subordinado Menos Preferido/Fiedler	traço pessoal	
c. Caminho-objetico/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 - Escolas 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 herdeiro 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 irrequietos 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 sequência, 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 sequência 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 sequência 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), constituem 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.

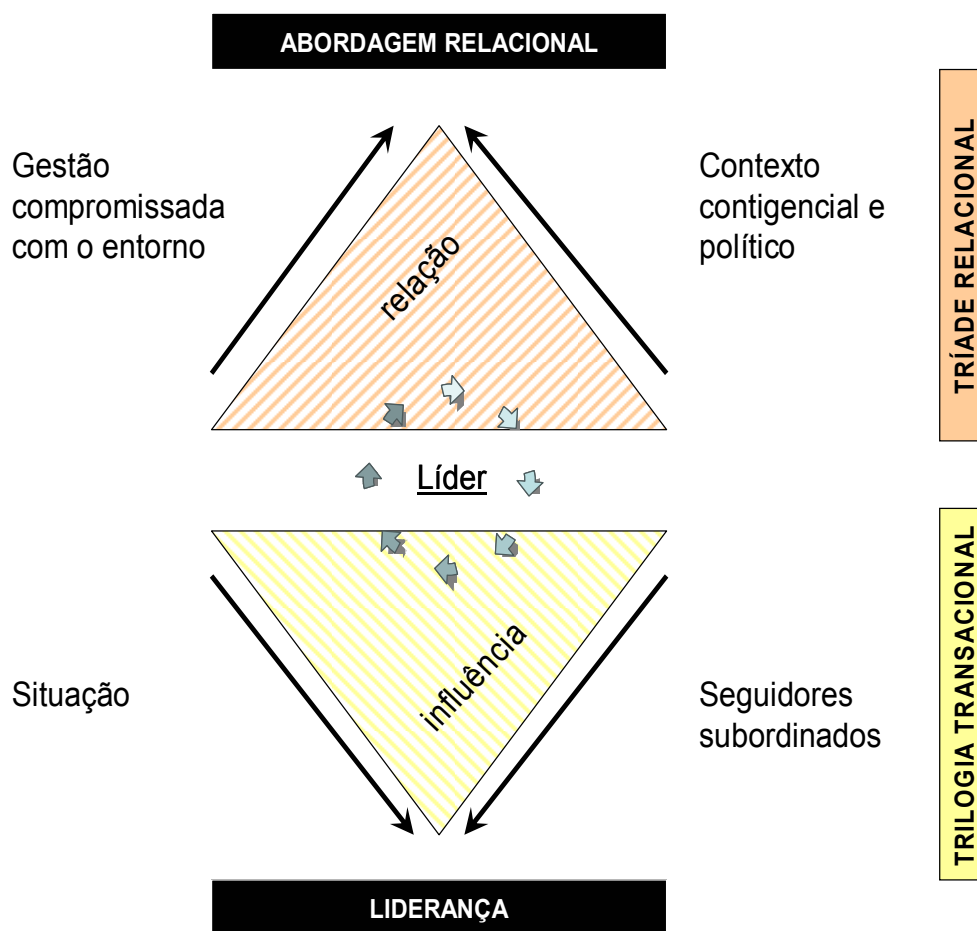


Figura 1 Mandala relacional.

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 sequência 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 frequência, 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.