

3

Aspectos metodológicos

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

3.1

Implicações teóricas na escolha do método

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2

Tipo de pesquisa

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

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

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

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

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

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

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

3.3

Universo e seleção de sujeitos

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

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

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

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

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

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

Tabela 4 Informações sobre os líderes pesquisados e suas organizações

3.4

Coleta de dados

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

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

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

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

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

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

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

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

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

composição das circunstâncias que remeteram a pesquisa às conclusões estabelecidas.

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

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

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

3.5

Análise de dados

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.6

Limitações do método

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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