

Apresentação dos dados e resultados

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

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

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

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

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

4.1

Análise qualitativa: questionários dirigidos

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

4.1.1.

Família da liderança – o discurso escrito

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

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

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

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

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

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

Estilos de Liderança derivados de uma árvore de decisão

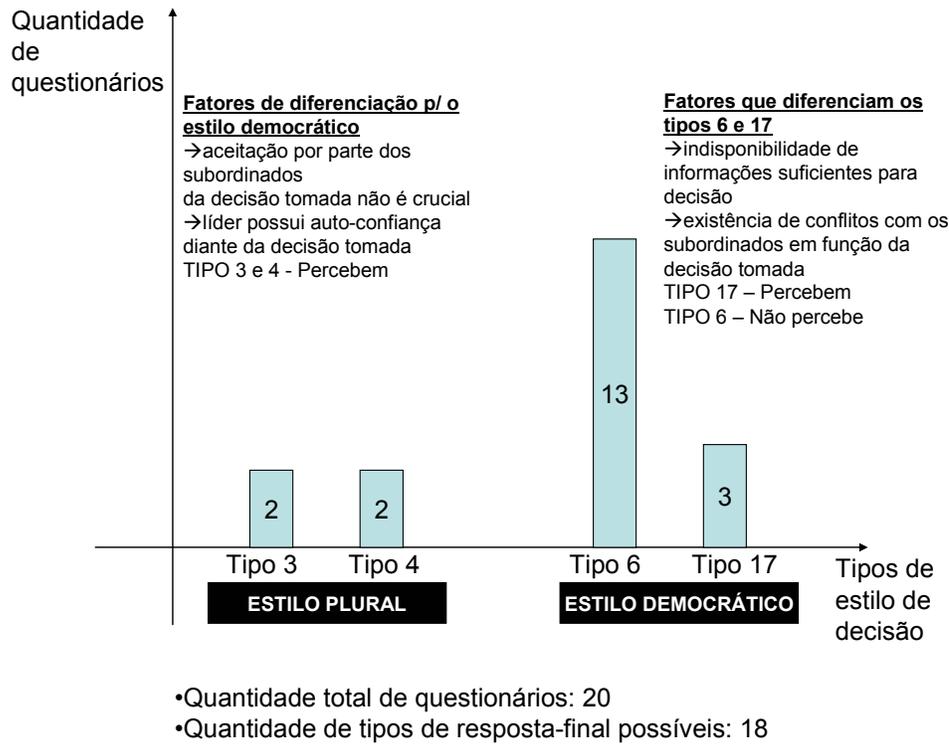


Figura 2 Resultado observado do modelo de decisão de Vroom e Jago (1974).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

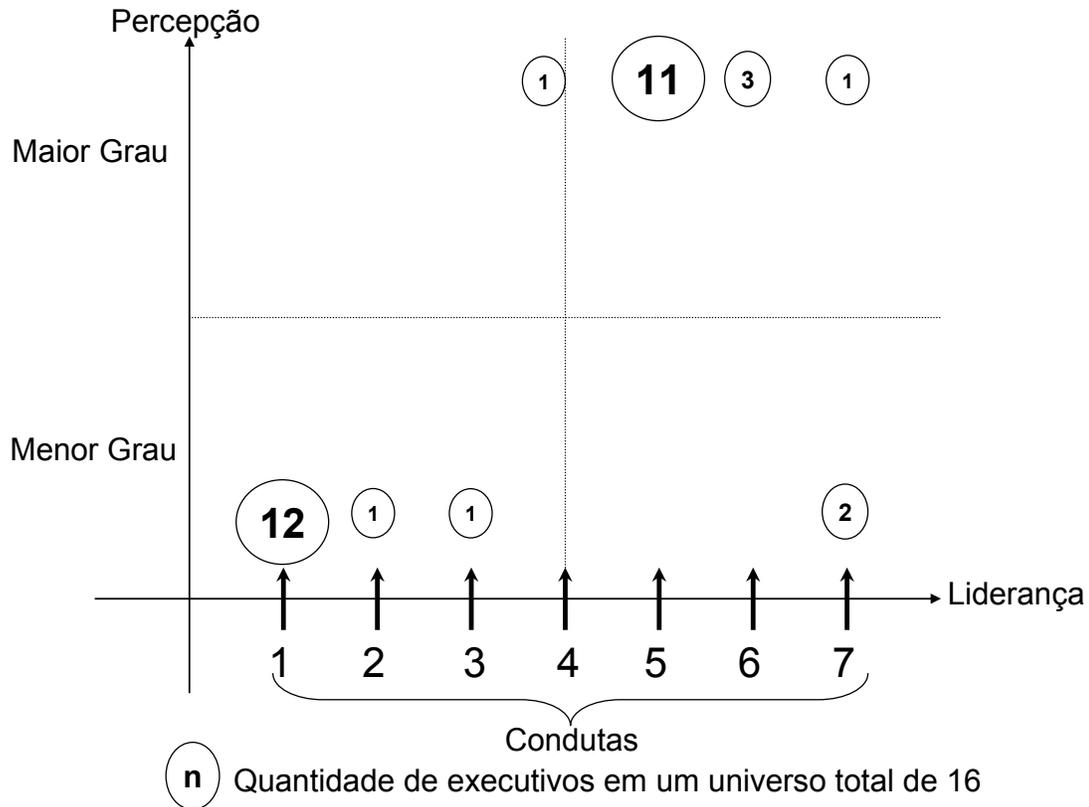
liderar, observa-se uma recorrência nas respostas quanto à percepção sobre a prática do uso da autoridade nas suas atividades. Dos 20 questionários propostos e que seguiram o modelo de Tannenbaum (1970), que permite a identificação de um estilo de liderança por meio de um *continuum* do comportamento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

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

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

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

Amplitude de condutas possíveis de liderança quanto ao uso da autoridade



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Representação gráfica dos estilos de liderança do modelo grid-gerencial

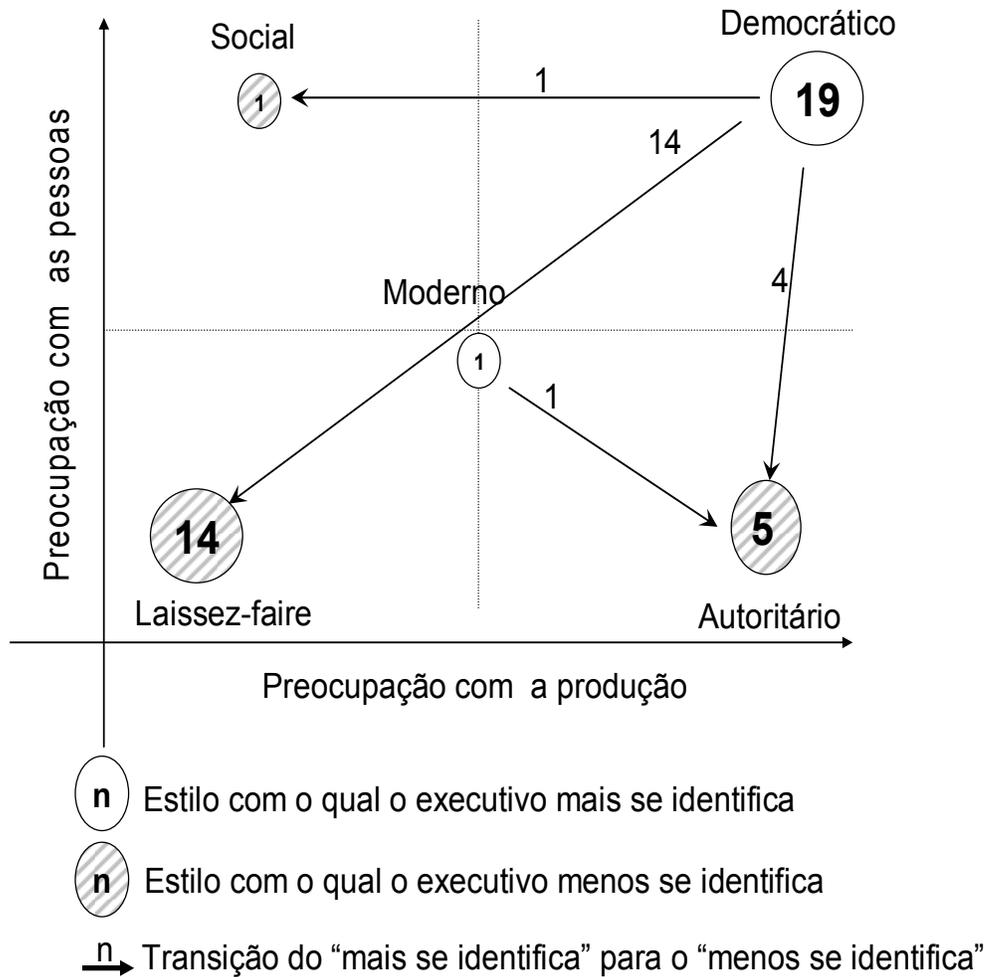


Figura 4 Resultado obtido acerca do modelo de grid-gerencial de Blake e Mouton (1972)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.2.

Família da RSC e do contexto organizacional – discurso escrito

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gestão das relações com os *stakeholders*

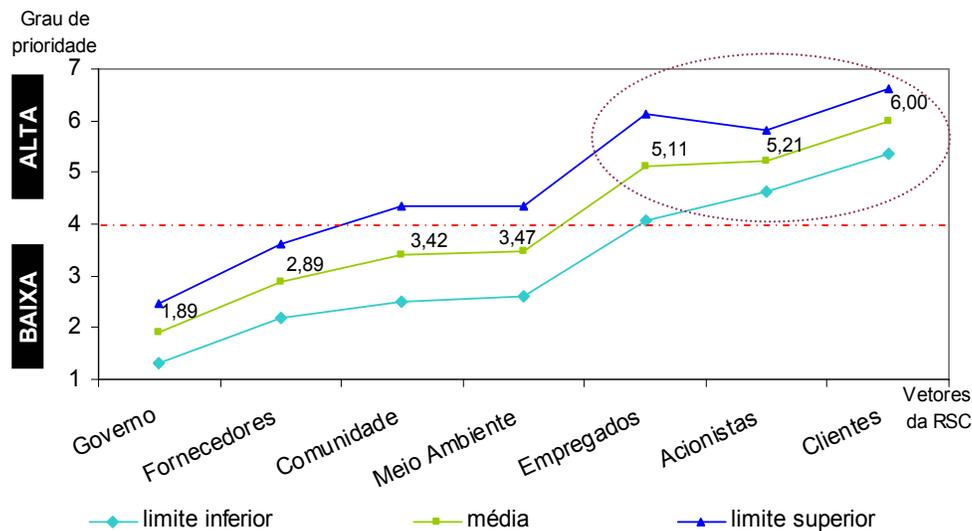


Figura 5 Percepção de priorização na gestão dos *stakeholders*, considerando os vetores da RSC de Mello Neto e Froes (1999)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2

Análise Qualitativa: as entrevistas e a observação direta

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

4.2.1.

Família da liderança – a fala e o exame presencial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2.2.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3

Análise Qualitativa: uma visão consolidada

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

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

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

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

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

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

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

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

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