

Referências bibliográficas:

ARAGANDONA, A. The stakeholder theory of the common good, **Journal of Business Ethics**, Dordrecht , *July*, 1998.

ASHLEY, P.A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BLAKE, R.R.; MOUNTON, J.S. **A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo *grid***. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BOWEN, H.R. **Responsabilidades sociais dos homens de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

CARROLL, A. The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders, **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39, 1991.

CHANLAT, A.; BÈDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J.F. (Coord.) **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**, 3. ed., v. 1, p. 125-148, São Paulo: Atlas, 1996.

COUNCIL ECONOMIC PRIORITIES ACCREDITATION AGENCY.

Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.cepaa.org>>. Acesso em: 27 nov. 2007.

DiMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron-cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality in organizational fields, **American Sociological Review**, v. 38, p. 63-82, 1983.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research, **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EMERY, F.E.; TRIST, E. The causal texture of organizational environments, **Human Relations**, v. 18, n. 1, p. 21-32, 1965.

FIEDLER, F.E. **A theory of leadership effectiveness**. Nova York: McGraw-Hill, p. 133-153, 1967.

_____. **Leadership and effective management**. Glenview, Ill: Scott Foresman, 1974.

GUIBERT, J.; JUMEL, G. **Os métodos de análise do real**. Paris: Armand Collin, c. 1, p. 3-11, 1997.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

_____. **Verdade e justificação: ensaios filosóficos**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

HANASHIRO, M.D. *et al.* **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. So you want to know your leadership style? , **Training and development journal**, p. 22-37, *Feb.* 1974.

HOBBS, T. **Leviatã ou material, forma, e poder de um estado eclesiástico e civil**. São Paulo: Martin Claret, 2006.

HOLLANDER, E.P. **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships**. Nova York: Free Press, 1984

HORKHEIMER, M.; **Eclipse of reason**. New York: Oxford University Press, 1947.

_____ ; ADORNO, T.W. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

HOUSE, R.J.; MITCHELL, R.T. Path-goal theory of leadership, **Journal of Contemporary Business**, p. 81-97, *autumn*.1974.

HOWELL, J.M.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit-performance, **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 6, p. 891-902, 1993.

HUNTER, A. Data Collection: Interviewing. In: SMELSER, N.J.; BALTES, P.B. (eds). **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, Osford: Elsevier Science, 2001, p. 3230-3236.

IBASE – INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS.

Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 27 nov. 2007.

INSTITUTO AKATU.

Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br>>. Acesso em: 27 nov. 2007.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL.

Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 27 nov. 2007.

JAGO, A. Leadership: perspectives in theory and research, **Management Sciences**, v. 28, p. 315-336, *Mar*. 1982.

JONES, M. Missing the forest for the trees, **Business and Society**, v. 35, n. 1, p. 7-41, 1996.

KATZ, D.; KAHN, R.L. Leadership practices in relation to productivity and morale. **Group Dynamics: Research and Theory**. 2. ed. Elmsford: Row, Paterson, 1960.

_____ ; _____ **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

KERR, S.; JERMIER, J. M. Substitutes for leadership: their meaning and measurement, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 22, p. 375-403, 1978.

KIRKPATRICK, S.A.; LOCKE, E.A. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes, **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 1, p. 36-51, 1996.

KOTTER, J.P. What Leaders really do. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard Business School Press, p.103-111, *May/June*, 1990.

LARSON, I.L.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. The great hi-hi leader myth: a lesson from Occam's Razor, **Academy of management journal**, v. 19, p. 628-641, 1976.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente**. Petropolis: Vozas, 1973.

LEWIN, K.; LIPPITT,R.; WHITE,R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, **Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 271-301, 1939.

LIDEN, R.C. ; GRAEN,G. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership, **Academy of management journal**, v. 23, n. 3, p. 451-465, *Sept.*, 1980.

MARTINS, G. **Metodologias convencionais e não convencionais e a pesquisa em administração**: cadernos de pesquisa e administração. São Paulo: FEA/USP, 1994.

MAYO, G.E. The human problems of an industrial civilization. 5. ed. Nova York: The Viking Press, 1966.

McGREGOR, D. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1973

MEINDL, J.R.; EHRLICH, S.B. The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 30, p. 91-109, *Mar.*, 1987

_____ ; _____ e DUKERICH, J.M. The romance of leadership, **Administrative science quarterly**, v. 30, p. 78-102, *Mar.*, 1985.

MELO NETO, F.P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. Nova York: Harper & Row, 1973.

MINAYO, M.C.S.; ASSIS, S.G. ; SOUZA,E.R. **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

MOHR, L.; WEBB, D.; HARRIS, K. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior, **The Journal to consumer affairs**, v. 35, n. 1, p. 45-72,2001.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

_____. **Teoria das Organizações**: evolução e crítica. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

PANAPANANAN, V. *et al.* Roadmapping corporate social responsibility in finish companies, **Journal of business ethics**, v. 44, p. 133-148, 2003.

PINTO, M.C.S.; LEITÃO, S.P. **Economia de comunhão: empresas para um capitalismo transformado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RAMOS, G.A. **A nova ciência das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RIBEIRO, A.L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCANDURA, T.A.; WILLIAMS, E.A. Research methodology in management: current practices, trends and implications for future research, **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 6, p. 1248-1264, 2000.

SILVA, B. **Dicionário de ciências sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1987.

SIMON, H. **O comportamento administrativo**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

STRONG, K.; RINGER, R.; TAYLOR, S. The rules of stakeholders satisfaction, **Journal of business ethics**, v. 32, p. 219-230, 2001.

TANNENBAUM, R.; **Liderança e Organização**. São Paulo: Atlas, 1970.

VRIES, K.; ZALEZNIK, A. Da liderança enquanto texto: ensaio sobre interpretação. In: LAPIERRE, L. **Imaginário e Liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia** v. 1, p. 93-120, São Paulo: Atlas, 1995.

_____ ; MILLER, D. Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. In: **Imaginário e Liderança**: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia v. 1, p. 93-120, São Paulo: Atlas, 1995.

VROOM, V.H. **Work and motivation**. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

_____ ; JAGO, A.G. Decision making as a social process: normative and descriptive models of leader behavior. **Decision Sciences**, v. 5, p 743-769, 1974.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WEBER, R.P. Basic content analysis. **Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the School Science**, 2. ed., n. 49, p. 9-80, Newbury Park, CA: Sage, 1990.

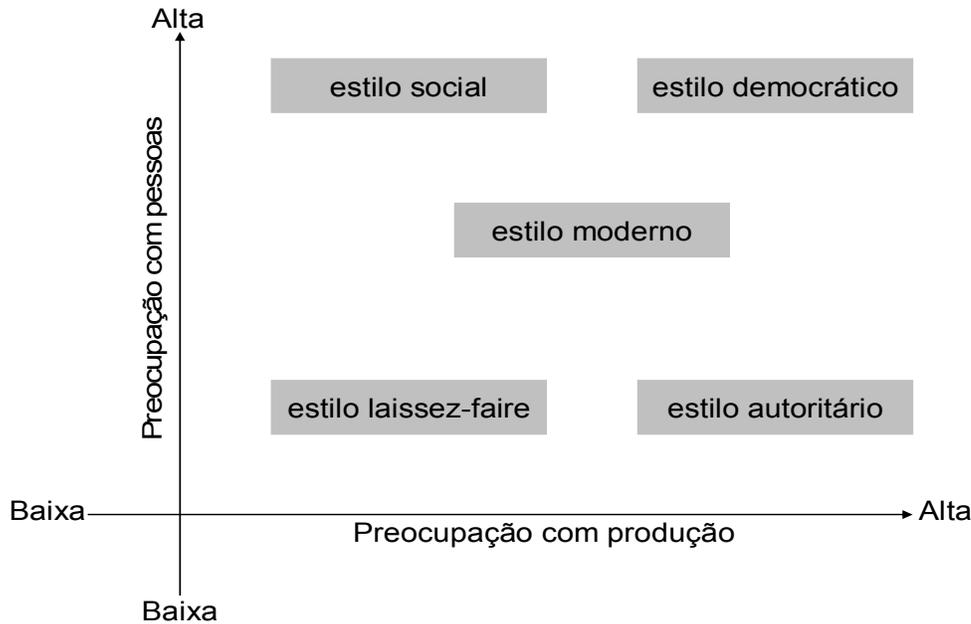
WILSON, M. Corporate sustainability: what is it and where does it come from? **Ivey Business Journal**, *Mar./Apr.*, 2003.

WOOD,D.; JONES,R. Stakeholders mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance, **International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 3, p. 229-267, 1995.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

Apêndice

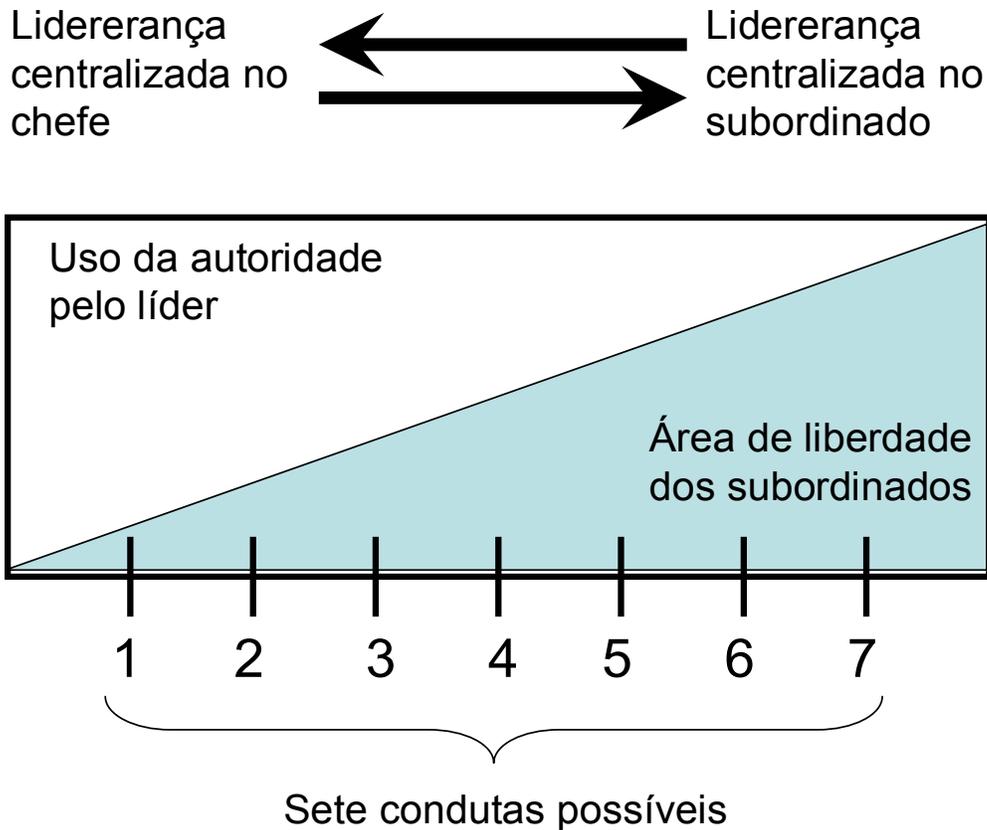
Apêndice A - O grid-gerencial do modelo de Blake e Mounton (1972)



<p>Descrições que se enquadram em cada estilo:</p>
<p><u>Estilo <i>laissez-faire</i></u>: a aplicação de um esforço mínimo para se conseguir que o trabalho necessário seja executado é adequada e suficiente para se conservar a prerrogativa de membro da organização;</p>
<p><u>Estilo autoritário</u>: a eficiência nas operações resulta de um rearranjo das condições de trabalho de tal modo que os elementos humanos interfiram em um grau mínimo;</p>
<p><u>estilo moderado</u>: um adequado desempenho organizacional torna-se possível por meio do equilíbrio entre a necessidade de se conseguir que o trabalho seja executado e a manutenção do moral das pessoas em um nível satisfatório;</p>
<p><u>estilo social</u>: atenção concentrada nas necessidades das pessoas, pois relacionamentos satisfatórios conduzem a uma atmosfera confortável e a um ritmo de trabalho de organização cordial;</p>
<p><u>estilo democrático</u>: a organização do trabalho é obtida por meio de pessoas comprometidas e, adicionalmente, a interdependência, por conta de um interesse comum no objetivo da organização, conduz a relacionamentos de confiança e de respeito.</p>

Fonte: *Managerial Grid* do modelo de Blake e Mounton (1972).

Apêndice B - *Continuum* do comportamento de liderança do modelo de Tannenbaum (1970)



Conduta 1 - O líder toma uma decisão e a anuncia.
Conduta 2 - O líder convence sobre uma 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.

Fonte: Modelo de amplitude de condutas possíveis de liderança com enfoque no uso da autoridade de Tannenbaum (1970).

Apêndice C - Tipos de respostas e estilos de liderança apropriados do modelo de Vroom e Jago (1974)

Os cinco estilos de decisão do modelo são:	
AI – autocrático grau elevado AII – autocrático grau moderado CI – consultivo isolado CII – consultivo colegiado D - democrático	
As respostas binárias – sim ou não – às oito questões, combinadas entre si, dão origem a 18 tipos de resposta-final. Cada tipo identifica um estilo específico ou uma pluralidade de estilos de liderança com foco na tomada de decisão	
Tipo 1: AI,AII,CI,CII,D	Tipo 10: AII, CI, CII
Tipo 2: D	Tipo 11: AII, CI, CII, D
Tipo 3: AI,AII,CI,CII,D	Tipo 12: AII, CI, CII, D
Tipo 4: AI,AII,CI,CII,D	Tipo 13: CII
Tipo 5: AI,AII,CI,CII	Tipo 14: CII, D
Tipo 6: D	Tipo 15: CII, D
Tipo 7: D	Tipo 16: D
Tipo 8: CII	Tipo 17: D
Tipo 9: CI, CII	Tipo 18: CII

Fonte: Modelo da árvore de decisão de Vroom e Jago (1974).

Apêndice D - Definição dos termos

São essas as principais palavras-chave e suas respectivas definições:

alto-executivo: dirigente cuja função gerencial é essencialmente voltada para a decisão (Motta, P., 2001); na presente pesquisa também denominado executivo ou líder-executivo;

ambientes externos: contexto para além das fronteiras internas com o qual as organizações travam suas interligações (Katz e Kahn, 1973);

estilo: tratado, nessa pesquisa, como um comportamento, atitude e visão;

fatores contingenciais: variáveis que influenciam de modo favorável ou não a eficácia da orientação de um líder (Fiedler, 1974);

forte mutação: associado à idéia de complexidade e turbulência propalada por Emery e Trist (1965);

ideologia gerencial: lógica de pensamento dominante no ambiente da administração baseada na perspectiva da racionalidade econômica (Chanlat e Bèrdard, 1996);

liderança: influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta especificada, colocando em uma mesma arena a figura do influenciador (líder) que afeta ou influencia o comportamento do influenciado (seguidor) em uma dada situação (Tannenbaum, 1970);

liderança transacional: transação complexa que envolve traços do líder, os subordinados e a situação, caracterizada por uma relação dinâmica (Hollander, 1984);

organizações: no presente estudo, em sentido lato, conceituadas como as empresas globais, e em sentido restrito, como as empresas pesquisadas;

padrão: nessa presente investigação usado como um recorrente estilo e visão de mundo;

subordinados: na presente pesquisa ganham a forma de seguidores influenciados por um líder;

racionalidade instrumental: associada à perspectiva econômica, funcional e de mercado (Ramos, 1989);

racionalidade substantiva: ligada ao enfoque do valor, do elemento humano e das relações interpessoais (Ramos, 1989);

relações: interações preocupadas com fenômenos interpessoais (Tannenbaum, 1970); atitudes associativas de ações sociais em que se observa uma união de interesses motivados (Weber, 1999);

responsabilidade social: forma nova de entender a organização e sua relação com o ambiente, no sentido de se identificar como se dá a interação com o seu entorno, seja esse interno ou externo (Pinto e Leitão, 2006);

sustentabilidade: compromisso de fazer negócios, minimizando efeitos nocivos à sociedade derivados das práticas adotadas, e maximizando impactos positivos no longo prazo (Panapanaan *et al.*, 2003);

teoria crítica: nova proposta de ciência das organizações sociais que visa questionar a razão moderna que sustenta a teoria corrente das organizações (Ramos, 1989);

teorias da administração: pensamento administrativo apresentado por meio das escolas da administração (Motta, F., 2006);

teorias da liderança: conjunto de idéias que visam identificar e interpretar os comportamentos de um líder (Robbins, 2005);

teoria dos *stakeholders*: conjunto de princípios com caráter eminentemente moral, e que defende que os interesses de todos os grupos que exercem influência sobre as organizações, ou que por essas sejam influenciados, devem ser equilibrados por meio do exercício prático de uma gestão funcional de interesses (Aragandona, 1998);

Apêndice E - Roteiro das entrevistas

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Confirmar informações já apresentadas por ocasião do envio dos questionários sobre o escopo do trabalho e da pesquisa, assegurando ao entrevistado a confidencialidade das respostas; Obter informações pessoais do pesquisado como as descritas no questionário introdutório enviado aos executivos que não são objeto das entrevistas.

2. Obter evidências sobre a contextualização do ambiente em que a organização do entrevistado está inserida – adotar as visões teóricas patrocinadas por Lawrence & Lorsch (1973), Katz & Kahn (1973) e Emery & Trist (1965) a respeito da Teoria das Contingências, com a abordagem de sistemas abertos.
 - A. Contextualização do ambiente através das teorias contingenciais da administração:
 - de que forma sua empresa se adapta às mudanças ambientais: são agressivas, a organização trata com negócios diferentes, o efeito da tecnologia é decisivo; foca-se em nichos de mercado atrativos; a autoridade é distribuída nas pontas; as ligações com o ambiente tecnológico e com o mercado são estáveis?
 - pode-se perceber uma relação que se inicia na coleta de insumos (ambiente, tecnologia, recursos humanos), passa pela transformação (processos produtivos e processos gerenciais) e chega na exportação para o ambiente externo através da venda de produtos /serviços, retroalimentando o processo?
 - há questões governamentais e regulatórias , forte dependência de informações para atuar, concorrentes estrangeiros que tornam o contexto instável?
 - as mudanças tecnológicas avançam a uma velocidade alta e a quantidade de informações necessárias para se ficar à frente das tendências industriais é igualmente alta?

3. Checar os fatores contingenciais:
 - A. favorabilidade (modelo Fiedler, 1967):
 - (i) relação entre líder e subordinados: checar através de dez adjetivos
 - boa/ruim
 - distante/próxima
 - valiosa/ sem valor
 - calma/agitada
 - harmoniosa/conflituosa
 - segura/hesitante
 - eficiente/ineficiente
 - alegre/desanimada
 - prazerosa/ indiferente
 - amigável/ não amigável

 - (ii) a estrutura das tarefas: checar entre
 - metas e objetivos claros
 - multiplicidade de metas e caminhos
 - grau de comprovação e checagem das decisões
 - se há mais de uma decisão correta

(iii) a posição de poder: checar com as seguintes diretrizes

- recomendar punições e recompensas aos subordinados
- decidir sobre como o subordinado deve proceder diante de uma tarefa
- promover ou demitir os subordinados
- acompanhar a evolução e cuidar da motivação
- destacado pela maneira com que lida com seus subordinados

B. relação de forças (modelo Tannenbaun, 1970)

- forças do líder: seu sistema de valores, sua confiança nos subordinados, suas próprias inclinações de liderança, seus sentimentos de insegurança em situações incertas.

- forças do subordinado: as necessidades de independência dos subordinados, quão maduros estão os subordinados para assumir responsabilidades nas decisões, se os subordinados têm tolerância para a ambiguidade, se os subordinados estão interessados no problema, se os subordinados possuem conhecimento e experiência necessários para liderar e administrar conflitos.

- forças da situação: tipo de organização, eficácia de grupo, o problema em si, a pressão de tempo.

C. variáveis de cunho pessoal do subordinando (modelo House e Mitchell, 1974)

- checar os fatores contingenciais dos subordinados como centro de controle, experiência e capacidade percebida.

4. Se necessário, considerando as respostas dadas ao questionário 1 e a fim de precisar o estilo de liderança aferido, checar se o líder prioriza a velocidade da decisão ou o desenvolvimento pessoal dos subordinados – pedir exemplos de situações práticas e vivências do líder para discorrer sobre o assunto.
5. Com base nas respostas do questionário 2,3 e 4, checar se efetivamente seu estilo de liderança percebido é retratado de modo fiel na entrevista, perguntando qual o método de liderança que o executivo adota para decidir, para estruturar uma tarefa e na relação com os seus subordinados?
6. Aferir como o líder se percebe – confirmação para com os tipos obtidos.
Pode-se ainda, neste momento, abordar as questões capitais que tratam do binômio autoridade e liberdade (visão Tannenbaun):
 - pode realmente o chefe entregar sua responsabilidade, delegando-a a alguém?
 - deve o administrador participar juntamente com seus subordinados, uma vez que lhes tenha delegado responsabilidade?
 - que importância tem para o grupo reconhecer que espécie de comportamento de liderança o chefe está usando?
 - pode-se dizer o quão democrático é um administrador pelo número de decisões tomadas por seus subordinados?
7. Obter a percepção do entrevistado quanto a prática e opção de ser socialmente responsável por parte de sua organização; em complemento, obter a percepção do mesmo quanto a trabalhar em uma empresa socialmente responsável no sentido das relações que a organização possui com a comunidade externa.

A. Que elementos são considerados para a tomada de decisão? Leva-se em conta os relacionamentos com terceiros, no contexto da responsabilidade social, no momento da tomada de decisão? Em que proporção? Quão equânimes são as decisões diante das prioridades de relacionamento.

B. Como é percebido o interesse de sua organização em ser uma sociedade socialmente responsável? (busca-se aqui indícios de uma visão normativa ou sistêmica, ou ainda a imagem de empresa-cidadã, no conceito de Ashley, 2003).

Apêndice F - Questionários aplicados

QUESTIONÁRIO INTRODUTÓRIO

Instruções: Responda as questões abaixo.

- Qual o nome de seu cargo atual? _____
- Há quanto tempo você ocupa esse cargo? _____
- Há quanto tempo você exerce funções de alto-executivo (nível de diretoria)?

- Como você percebe o ambiente externo em que a sua organização está inserida?
 - () ambiente tranquilo e estável.
 - () ambiente reativo e agitado.
 - () ambiente turbulento, complexos e mutáveis.

- Como você considera, com foco em sua organização, o atual grau de necessidade de múltiplas informações para se ficar à frente das tendências industriais e do mercado e ainda o atual grau de situações que demandam flexibilidade e rapidez para se adaptar a qualquer desdobramento das circunstâncias ?
 - () alto () médio () baixo

- Como você percebe o grau de responsabilidade social que sua organização pratica?
 - () alto () médio () baixo

- Você recebe algum tipo de informação regular de sua empresa na área da RSC?
 - () sim () não

- Você recebe algum tipo de formação de sua empresa na área da RSC?
 - () sim, através de treinamentos específicos nessa área
 - () sim, através de acessos regulares a procedimentos e regulamentos formais
 - () sim, através de (outros, favor especificar) _____
 - () não

- Quanto tempo por mês, em média, você despense com atividades patrocinadas e estimuladas pela sua organização na área da RSC?
 - () menos de 3 horas () entre 3 e 6 horas
 - () entre 6 e 12 horas () mais de 12 horas

QUESTIONÁRIO 1

Instruções: Ao responder estas questões, procure ser o mais fiel possível ao seu ambiente de trabalho e ao aspecto situacional de suas atividades e de sua organização. Considere uma situação complexa de sua organização e que tenha envolvido você e seu grupo de subordinados. Tome como exemplo uma situação, tal como a escolha de um investimento em uma nova tecnologia, ou a reestruturação de uma diretoria, ou ainda a escolha de um novo gerente de uma nova planta industrial em um outro país, decorrente da abertura de uma nova fábrica e cuja opção, para esse caso, pudesse ser a transferência de um de seus experientes gerentes locais, ou a contratação de um que tenha experiências no exterior, ou ainda um cidadão do país em questão.

O questionário é composto de 8 perguntas com respostas do tipo “sim” ou “não” e pressupõe sua tomada de decisão diante de uma situação complexa pela qual você já tenha passado/vivenciado, e que você teve que optar por uma entre duas ou mais alternativas. Pense em uma situação e responda às questões.

- A. Houve uma exigência de se ponderar a eficácia das alternativas disponíveis para a decisão em função de que uma poderia ser mais adequada que outra?
 Sim Não
- B. Você dispôs de informações suficientes para tomar uma decisão adequada ?
 Sim Não
- C. A situação a ser decidida apresentou-se bem estruturada ?
 Sim Não
- D. A aceitação pelos seus subordinados da decisão tomada foi crucial para a implementação eficaz da alternativa escolhida ?
 Sim Não
- E. Se você tivesse que ter tomado a decisão sozinho , havia razoável certeza de que a mesma teria sido aceita por meus subordinados ?
 Sim Não
- F. Os subordinados compartilharam das metas organizacionais a serem alcançadas na solução daquela situação ?
 Sim Não
- G. Houve conflito entre subordinados em termos de soluções preferidas ?
 Sim Não
- H. Os subordinados possuíam informações suficientes para tomar uma decisão adequada ?
 Sim Não

PARTE B

Instruções: Vamos pensar agora em aspectos contextuais de suas atividades, considerando 3 fatores situacionais: o poder de sua posição, a estruturação das tarefas de seus seguidores e as relações entre você e seus seguidores. Indique o grau da medida que mais reproduz a sua percepção sobre as três dimensões aferidas. Essa parte é composta de 4 itens.

1. Considero o volume de poder de minha posição e a minha autoridade formal:
 Fraco Razoavelmente fraco Médio Razoavelmente forte Forte
2. Considero o nível hierárquico que ocupo:
 Fraco Razoavelmente fraco Médio Razoavelmente forte Forte
3. Percebo o grau de estruturação da tarefa de meus subordinados, ou seja, a existência clara de meta e meios para alcançá-las como sendo:
 Alto Razoavelmente alto Médio Razoavelmente baixo Baixo
4. O grau de confiança e respeito que meus subordinados têm por mim, faz com que eu considere as relações existentes entre mim e os meus próprios subordinados como sendo:
 Boas Razoavelmente boas Razoáveis Razoavelmente fracas Fracas

QUESTIONÁRIO 3 (DUAS PARTES – A e B)

PARTE A

Instruções: Considere a sua organização e o seu ambiente de trabalho. Nesta parte A, existem 7 afirmações que traduzem um dado comportamento decisório. Ordene de 1 a 7 as afirmações, segundo a sua escala de importância e de acordo com sua percepção sobre a prática de suas atividades. Use o número 1 para a afirmação com a qual você mais se identifica e pratica e o número 7 para a afirmação com a qual você menos se identifica e menos pratica em seu dia-a-dia. Use os números intermediários (2, 3, 4, 5 e 6) para as afirmações restantes. Você só deve usar um número uma única vez.

_____ Eu exponho minhas idéias e solicito perguntas e sugestões.

_____ Eu exponho a situação e o problema, e peço sugestões, para depois então tomar a minha decisão.

_____ Eu é quem tomo a decisão e a comunico aos meus subordinados.

_____ Eu exponho minha decisão criando a figura de um ensaio sujeito a mudanças por parte de meus subordinados.

_____ Eu delego aos meus subordinados que decidam livremente e lhes dou suporte e apoio na sequência do processo.

_____ Eu exponho a situação e o problema, defino os limites e parâmetros de atuação e depois, então, solicito aos meus subordinados que tomem a decisão.

_____ Eu procuro “vender” minhas decisões aos seus subordinados.

PARTE B

Instruções: Considere ainda a sua organização e o seu ambiente de trabalho. Essa parte é composta de 5 afirmações excludentes entre si, e que devem ser ordenadas de acordo com sua classificação de identificação e concordância. Ordene de 1 a 5 as afirmações. Use o número 1 para a afirmação com a qual você mais estabelece uma relação de concordância e use o número 5 para a afirmação com a qual você menos estabelece uma relação de concordância.

Você deve necessariamente escolher um único número para cada afirmação, indicando o número correspondente (de 1 a 5) no espaço em branco. Um número somente pode ser usado uma única vez.

A. _____ O empenho do esforço mínimo para conseguir que seja feito o trabalho necessário é adequado para manter a filiação à organização.

B. _____ A eficiência nas operações resulta do arranjo de condições de trabalho de tal modo que haja um mínimo de interferência dos elementos humanos.

- C. _____ A atenção meticulosa às necessidades das pessoas de relações satisfatórias leva a um clima organizacional e a um ritmo de trabalho confortável e amistoso.
- D. _____ O desempenho adequado da organização é possível graças ao equilíbrio entre a necessidade de terminar o trabalho e a manutenção do moral das pessoas em um nível satisfatório.
- E. _____ A realização do trabalho advém de pessoas dedicadas; a interdependência por meio de “uma aposta comum” no propósito da organização leva a relações de confiança e respeito.

QUESTIONÁRIO 4

Instruções: Considere a sua rotina diária e o seu relacionamento com os seus subordinados. Perceba o seu papel como um facilitador do dia-a-dia, ajudando seus subordinados a atingir os seus objetivos.

Procure perceber como você se comporta diante desse contexto ordenando as 4 questões abaixo em função da frequência e prioridade que adota e dá a cada comportamento proposto em cada questão. Use o número 1 para o comportamento mais frequente e o número 4 para o menos frequente. Use os números 2 e 3 para as demais questões. Um número deve ser usado uma única vez.

_____ Você organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas, de modo que seus subordinados saibam o que se espera deles?

_____ Você, na execução de seu papel, é amigável, acessível, e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados?

_____ Você consulta os seus subordinados e utiliza suas sugestões antes de tomar a sua decisão?

_____ Você estabelece metas desafiadoras e espera, em uma demonstração de confiança, que seus subordinados ofereçam o melhor desempenho possível para a obtenção dos resultados definidos?

QUESTIONÁRIO 5

Instruções: Considere o direcionamento socialmente responsável que sua organização possui e sua percepção sobre o que é ser uma empresa socialmente responsável. Usaremos a simbologia RSC para indicar responsabilidade social corporativa. Este questionário é composto de 8 questões.

1. Ordene, de acordo com o seu grau de identificação, esses 5 conceitos de responsabilidade social. Use o número 1 para o conceito com o qual você mais se identifica e 5 para o menos. Use os números 2, 3 e 4 para os demais conceitos. Use um número uma única vez.

___ RSC tem a ver com fazer negócios com sustentabilidade e ética.

___ RSC está ligada ao compromisso de minimizar junto à sociedade os custos decorrentes das atividades de uma empresa.

___ RSC diz respeito a satisfazer primordialmente os acionistas, os empregados e os clientes.

___ RSC está associada a saber perceber e gerenciar as relações de prioridades estabelecidas com todos os stakeholders.

___ RSC representa a idéia de obrigação legal.

2. Uma empresa pode ser considerada socialmente responsável simplesmente por gerar novos empregos, reconhecer seus funcionários de modo justo e adequado, melhorar as condições de trabalho, além de contribuir para o bem-estar público ao pagar seus impostos.

() Concordo plenamente () Concordo com ressalvas () Não tenho opinião formada () Discordo parcialmente () Discordo totalmente

3. Qual o grau de influência na decisão de compra dos seus clientes que os programas de responsabilidade social de sua organização preconizam?

() Alto () Médio () Baixo

4. Como você percebe, em sua organização, as atuais ferramentas e os mecanismos de mensuração do grau de atendimento às demandas de todos os stakeholders ?

() Adequadas () Em maturação/desenvolvimento () Não possui

5. As práticas de ações socialmente responsáveis influenciam na eficiência da liderança ordinária sobre os subordinados.

Concordo plenamente Concordo com ressalvas Não tenho opinião formada Discordo parcialmente Discordo totalmente

6. Com que clareza você percebe a existência de dois vetores que norteiam as ações de responsabilidade social praticadas pela sua empresa, sendo um com um viés direcionado ao ambiente externo à empresa, e outro com um viés direcionado ao ambiente interno, sendo esse traduzido pelo relacionamento entre líderes e subordinados.

Percebo com muita clareza Percebo com pouca clareza Não tenho nenhuma percepção

7. Em que medida você toma decisões influenciado pelos compromissos que sua organização tem com os stakeholders?

Sempre Frequentemente De vez em quando Raramente Nunca

8. Considere que a sua tomada de decisão tenha alguma associação com a gestão das relações estabelecidas com os stakeholders com os quais você lida em seu dia-a-dia. Como você ordenaria os vetores da responsabilidade social apresentados abaixo levando em conta sua escala de prioridade que, por sua vez, seria evidenciada através de suas decisões. Use os números de 1 a 7, sendo o número 1 para a relação mais prioritária e o número 7 para a relação menos prioritária. Use os outros números para os demais vetores. Cada número deve ser usado uma única vez.

- ___ comunidade
- ___ meio-ambiente
- ___ empregados e dependentes
- ___ comunicação e governo
- ___ acionistas
- ___ fornecedores e parceiros
- ___ clientes e consumidores

Apêndice G - Sumário do protocolo utilizado para a realização do estudo de casos múltiplos

<u>A. Visão geral do projeto</u>
A.1. Proposições: levantar as percepções de alto-executivos de organizações comprovadamente sócio-responsáveis acerca de seu estilo de liderança e de sua visão relacional com o seu entorno corporativo; identificar possíveis afinidades e recorrências comportamentais a fim de diagnosticar um novo caminho para uma alternativa abordagem organizacional.
A.2. Estrutura teórica: mandala relacional construída por meio da comunhão da liderança transacional, do contexto organizacional e das práticas de responsabilidade social presentes nas relações interpessoais do líder-executivo; é complementada pelos aspectos de uma racionalidade com a função de compreender a razão como elemento-chave das relações humanas
A.3. Leituras relevantes: Patricia Ashley; Archie Carrol; Fred Fiedler; Paulo Motta; Emery e Trist; Jürgen Habermas; Edward Hollander; Katz e Kahn; Kurt Lewin; Douglas McGregor; Mello Neto e Froes; John Kotter; Henry Mintzberg; Fernando Prestes Motta; Guerreiro Ramos; Robert Tannenbaum; Victor Vroom; Arthur Jago; Max Weber e Virgilio Panapanaan.
<u>B. Procedimentos de campo</u>
B.1. Organizações visitadas: Tim Brasil; Pirelli Pneus; Visanet; Accenture; Microsoft; Motorola; Editora Abril; Bunge; TV Globo.
B.2. Plano de coleta dos questionários eletrônicos: entre outubro e novembro/07
B.3. Plano de entrevistas: entre novembro e dezembro/07
<u>C. Questões do estudo de caso</u>
C.1. Questionários eletrônicos: ver Apêndice F
C.2. Roteiro de entrevista: ver Apêndice E
<u>D. Relatório do Estudo de caso</u>
D.1. Coleta de dados: triangulação por intermédio de questionários eletrônicos, entrevistas e observação direta.
D.2. Análise de dados: estratégia de análise cruzada pelos diferentes casos pesquisados e acomodando os dados em famílias de informações: da liderança, do contexto e, por fim, da responsabilidade social