

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA GERENCIAL E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: UM ESTUDO SOBRE OS GESTORES DAS EMPRESAS ASSOCIADAS NA ACIT

RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERIAL LEADERSHIP STYLES AND SOCIAL RESPONSIBILITY: A STUDY OF MANAGERS OF ASSOCIATED COMPANIES IN THE ACIT

Lorimar Francisco Munaretto e Fernanda Luiza Haumphental

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo verificar sobre a relação entre os estilos de liderança e as práticas de responsabilidade socioambiental dos gestores das empresas associadas da ACIT. Trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, realizada com os associados da ACIT-Associação Comercial e Industrial de Tapera-RS. Os dados foram coletados por meio de um instrumento de pesquisa estruturado, com variáveis que tratam sobre os estilos de liderança abordados no modelo *grid* gerencial de Blake e Mouton e variáveis que tratam sobre responsabilidade socioambiental. Os resultados do estudo demonstram que os respondentes possuem estilo de liderança, '5.5', caracterizado de acordo com a grade gerencial de Blake e Mouton, como moderado ou mediano. Quanto às práticas de responsabilidade socioambiental, os resultados do estudo demonstram maior grau de importância em relação ao tratamento das questões sociais com média de (8,4865) e no tratamento das questões ambientais de (8,5135). No que se refere ao grau de correlação, percebe-se maior correlação estatística do estilo de liderança orientado para pessoas com as práticas de responsabilidade social (0,760), do que em relação à responsabilidade ambiental (0,726). Já o estilo de liderança orientado para tarefa está mais correlacionado a práticas de responsabilidade ambiental (0,679) do que em relação às práticas de responsabilidade social (0,654).

Palavras-chave: Estilo de liderança, Responsabilidade socioambiental, Grid Gerencial; Blake e Mouton.

ABSTRACT

This study aimed to verify the relationship between leadership styles and practices of environmental responsibility of managers of companies associated with ACIT. It is a survey descriptive, held with members of ACIT-Commercial and Industrial Association of Tapera-RS. Data were collected using a structured survey instrument, with variables that deal with leadership styles covered in grid management model of Blake and Mouton and variables that deal with social and environmental responsibility. The study results show that respondents have leadership style, '5.5', characterized according to the managerial grid Blake and Mouton, as moderate or average. As for social and environmental responsibility practices, the study results demonstrate a higher degree of importance in relation to the treatment of social issues with an average (8.4865) and treatment of environmental issues (8.5135). With regard to the degree of correlation, realize a higher statistical correlation of leadership style oriented people with social responsibility practices (0.760) than in relation to environmental liability (0.726). But the task-oriented leadership style is more correlated to environmental responsibility practices (0.679) than in relation to social responsibility practices (0.654).

Keywords: Leadership Style, Social and Environmental Responsibility, Managerial Grid; Blake and Mouton.

1.Introdução

A eficácia e eficiência no processo de gestão das empresas, esta muito associada aos líderes que são responsáveis pela condução deste processo. Pois é por meio da influência dos líderes em decorrência do seu estilo de liderança, que os liderados são influenciados a alcançar os objetivos e metas organizacionais.

A teoria da liderança apresenta várias abordagens, sobre os estilos de liderança, entre as quais: a teoria genética da liderança, que possui foco na análise dos atributos pessoais do líder. A teoria dos traços da liderança, que possui como foco avaliar o estilo gerencial por meio de uma abordagem genética dos líderes bem sucedidos nas organizações. A abordagem comportamental, surgida na década de 40, que passou a estudar o comportamento do líder no desempenho de suas funções, está abordagem focaliza naquilo que o líder faz e executa, isto é, seu modo de liderar e não o que os líderes eram. Para Montana e Charnov (2006), o foco da abordagem do comportamento de liderança propiciou um verdadeiro aprofundamento das origens e eficácia da liderança.

Na abordagem comportamental, os estudos dos grupos de pesquisa da Universidade de Michigan e da Universidade do Estado de Ohio, revelaram as dimensões da liderança centrada para pessoas e para tarefas. A partir dos estudos de Michigan e Ohio, os autores Blake e Mouton (1964), produziram o modelo denominado de *Grid* Gerencial, desdobrando em cinco estilos principais de liderança que se distinguem em termos de preocupação com as pessoas e preocupação com a produção (tarefa).

Posteriormente a teoria comportamental, surgiu à abordagem situacional ou contingencial, preconizando, que o estilo de liderança é influenciado, pelas características do trabalho, pelas características dos trabalhadores, natureza do trabalho e pelas características pessoais do gerente. Nestas condições o líder deve ser adaptativo frente a cada situação do gerenciamento (Vargas, Hörbe, De Moura, Figueira & Maders, 2014).

Em um contexto atual o papel do novo líder inclui ações como a criação de uma cultura organizacional voltada para o desenvolvimento sustentável. Isto os leva a atuar diretamente na implementação de mudanças nos sistemas, estratégias, estruturas organizacional, bem como na criação de mecanismo de monitoramento dos resultados destas ações (MARTINS, 2006).

Nesta perspectiva HayGroup (2012) explica que os líderes precisarão de excelentes habilidades cognitivas para equilibrar as demandas competitivas de sucessão financeiro, a responsabilidade social e a custódia ambiental.

Diversos autores apresentam estudos não conclusivos acerca do estilo de liderança mais indicado para a implementação ações de responsabilidade socioambiental nas empresas (Rodrigues, Groves & Larocca, 2011, Metcalf & Benn, 2012; Robertson & Berling, 2013).

Diante do exposto, emerge-se para a seguinte questão problema: *Qual a relação entre os estilos gerenciais de liderança, com as ações de responsabilidade socioambiental?* Isso possibilita verificar qual o estilo de liderança está mais associado às ações de responsabilidade socioambiental.

Os objetivos do presente estudo são os seguintes: i) identificar o estilo de liderança dos gestores associados da ACIT - Associação Comercial e Industrial de Tapera – RS, considerando a abordagem de Blake e Mouton; ii) verificar sobre a importância das práticas de responsabilidade socioambiental dos gestores das empresas associadas da ACIT e iii) verificar a relação entre estilo de liderança gerencial com responsabilidade socioambiental dos gestores das empresas associadas da ACIT.

Para estudar esta temática, utilizaram-se as classificações dos estilos de liderança, previstos no modelo *Grid* Gerencial de Blake e Mouton (1964) e para verificar sobre a importância das ações (práticas) de responsabilidade socioambiental, foi utilizado o questionário de avaliação de empresas utilizado pelo Banco do Brasil S/A.

Após a introdução do estudo, no segundo capítulo apresenta-se a revisão teórica sobre liderança, evolução da teoria da liderança, sobre a teoria da grade gerencial, sustentabilidade organizacional e por fim liderança e responsabilidade socioambiental. No terceiro capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. No quarto capítulo apresentam-se os resultados e por fim as conclusões.

2.Revisão Teórica

Na sequência apresenta-se a revisão teórica do estudo, que está dividido pelas seguintes seções. A primeira seção trata sobre liderança, na segunda seção descreve-se sobre a evolução histórica da teoria da liderança, na sequência na terceira seção apresenta-se a teoria da Grade Gerencial de Blake e Mouton, após na quarta seção trata-se sobre a sustentabilidade organizacional e por fim descreve-se sobre liderança e responsabilidade socioambiental.

2.1 Liderança

Desde a origem do mundo sempre existiu pessoas que conseguiam influenciar o comportamento de outras, identificando objetivos e apontando os melhores caminhos para se concretizar uma atividade. Em momentos decisivos da história como guerras, conflitos, revoluções e transformações de larga escala na sociedade, muitos líderes tiveram um papel fundamental conduzindo pessoas a realizar várias ações (Maximiano, 2000).

A prática da liderança esteve e está presente no processo social da história da humanidade e presente também na vida das organizações. Com o tempo esta área foi sendo questão de estudo e pesquisa, e um campo de grande interesse por parte dos pesquisadores.

Nesta perspectiva, começaram a surgir experiências para determinar razões e modelos de comportamento das pessoas nas organizações. Silva (2008) explica que uma dessas experiências foi realizada em *Hawthorne* que permitia conhecer a influência que pessoas e grupos exercem, negativa ou positivamente, no comportamento dos indivíduos de uma organização.

Essas experiências identificaram que além de já existir os líderes formais, que são aquelas pessoas que possuem influência pela posição que ocupa nas empresas, percebeu a existência dos líderes informais, sendo aquelas pessoas que conseguiam controlar atitudes e ações de um grupo, por suas habilidades especiais, mantendo forte controle sobre o comportamento dos membros deste grupo e direcionando-os a realizar seus objetivos comuns (SILVA, 2008). Destarte, sejam líderes formais ou informais, a liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar resultados desejados (Montana e Charmnov, 2006). Maximiano (2000, p. 387) explica que o “conceito varia de pessoa para pessoa, de grupo para grupo, e de situação para situação”.

2.2 Evolução da teoria da liderança

A figura 1 apresenta a evolução das teorias da liderança, com as respectivas abordagens teóricas, estudadas em diferentes períodos.

Ano	Acontecimento/Abordagem teórica
1930 a 1940	Teoria dos traços de Liderança
	Líder possui características inatas
1940 a 1960	Teorias Comportamentais
	Líder tem comportamentos específicos (voltado para tarefa ou para pessoas)
Fim dos Anos 60	Teorias Contingenciais
	Modelo de contingência de <i>Friedler</i> / Teoria do recurso cognitivo

	Teoria da Liderança Situacional: liderança dependendo da situação
	Teoria da troca entre líderes e liderados: líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora
	Teoria da meta e do caminho: líder deve ajudar subordinados no alcance de metas
	Participação e Liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório
	Teorias Neocarismáticas
A partir de 1990	Liderança carismática: seguidores do líder atribuem características heroicas a ele
	Liderança transacional: motivam seus seguidores na direção das metas
	Liderança transformacional: possuem carisma e oferecem consideração individualizada a seus liderados
	Liderança visionária: cria e articula uma visão de futuro

Figura 1 - Evolução das Teorias da Liderança

Fonte: Robbins, S. P. (2002). **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall.

A compreensão do que representa a liderança nos dias atuais exige o conhecimento prévio dos caminhos pelos quais passaram as teorias administrativas ao longo do tempo. Por mais de meio século, pesquisas frustradas procuraram identificar traços que garantissem o sucesso dos líderes. Descobertas cumulativas revelaram que não existem traços universais, que os traços preveem em melhor a liderança em situações fracas que fortes; deixam pouco claras ou evidentes as relações de causa e efeito do sucesso na liderança; servem mais para prever o surgimento da liderança do que para distinguir os líderes eficazes dos ineficazes (Robbins, 2002).

Segundo Sobral (2008), as comparativas dos traços dos líderes com os indivíduos comuns revelaram que os líderes têm determinados traços de personalidade – como determinação, iniciativa, autoconfiança, inteligência, honestidade ou integridade – mas as pessoas que têm estes traços não são (e nem sempre se tornam) necessariamente líderes. Após o movimento dos traços, no final da década de 40, a abordagem muda seu foco para o comportamento dos líderes, surgindo as Teorias Comportamentais. Estas tentaram verificar não o que os líderes eram, mas o que faziam, procurando isolar as características comportamentais de líderes eficazes.

2.3 Teoria da grade gerencial

Os trabalhos de Blake e Mouton (1964) resultaram na proposta denominada de *Grid Gerencial* baseada na maneira pela qual os três atributos universais das organizações estão interligados entre si: orientação para produção, orientação para pessoas e hierarquia. A forma como o gerente conjugaria tanto a orientação para a produção quanto a orientação para pessoas definiria, em última instância, a forma como ele empregaria o atributo "hierarquia". Pelo modelo proposto, o líder bem sucedido caracterizar-se-ia, tanto pelo alto nível de orientação para a tarefa como um alto nível de orientação para os funcionários.

Para a determinação do estilo de liderança, os atores construíram uma grade gerencial para alocar os comportamentos dos líderes, baseados na combinação 24 dessas duas dimensões de estilo de liderança (preocupação com as pessoas e preocupação com a produção). Cada uma dessas dimensões é medida por meio de uma escala de 1 a 9, cuja combinação permite identificar 81 posições possíveis para o estilo de liderança.



Figura 2. Grade gerencial de Blake e Mouton.

Fonte: BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. (1987). *O novo grid gerencial (The new managerial grid)* 4. Ed; São Paulo. Pioneira; (p.13).

De acordo com os autores Blake e Mouton, os estilos de liderança destacados nos quadrados numerados na grade gerencial apresentam as seguintes características.

O estilo de liderança (9.1) representa a preocupação máxima com a produção (tarefa) e mínima com as pessoas. Esta posição o líder que se utiliza da autoridade para alcançar resultados. Este estilo de liderança, em geral, age de maneira centralizadora e controladora. A eficiência das atividades resulta de medidas relacionadas com as condições de trabalho no sentido de que os elementos humanos interfiram o menos possível. O gerente que opera na posição 9.1 pode ser caracterizado como "exímio executor de tarefas", ele se preocupa e age em função da produção.

O estilo (1.9), a preocupação máxima é para com as pessoas e mínima com a produção. Esta posição o líder busca sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado. A atenção conduz a um ambiente organizacional e a um ritmo de trabalho cordial e descontraído. As relações humanas são importantes, o grupo é a unidade-chave da organização.

O estilo (1.1) representa a preocupação mínima com relação à produção e com relação às pessoas. Esta posição o líder desempenha uma gerência caracterizada como empobrecida. Este tipo de líder, em geral, adota uma postura passiva em relação ao trabalho, pouco se espera dele e pouco ele oferece. De acordo com os autores, a abordagem 1.1, raramente é encontrada nas organizações onde as ações não são repetitivas e onde cada situação apresenta um conjunto de problemas a serem resolvidos.

O estilo (5.5) representa o estilo meio-termo, ou seja, a orientação para a produção é tão importante quanto à orientação para com as pessoas. Este tipo de líder procura manter o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho. O desempenho adequado da organização se torna possível pelo equilíbrio entre a necessidade de realizar o trabalho e a manutenção em nível satisfatório da disposição de ânimo das pessoas. De acordo com os autores Blake e Mouton, este estilo recebe o nome de meio do caminho ou moderado.

O estilo (9.9) representa o estilo de líder que possui a máxima preocupação com a produção e com as pessoas. É o líder que vê no trabalho em equipe a única forma de alcançar resultados mediante a integração na busca de objetivos comuns. Para Blake e Mouton (1964) a diferença entre o estilo 9.9 e os demais está na fixação de objetivos e no emprego deste recurso

como abordagem gerencial básica para vários problemas. As pessoas devem estar envolvidas nos objetivos da organização e no cumprimento das metas. Este estilo representa o estilo gerencial ideal, mas que raramente é obtido por um gerente (Blake e Mouton, 1964).

Em um contexto atual, os líderes nas organizações, além de dirigir e coordenar determinadas atividades dos subordinados, por meio de sua influência, possui papéis importantes na implementação de práticas sustentáveis, relacionadas aos aspectos sociais, ambientais e econômicos.

2.4 Sustentabilidade organizacional

De acordo com Munck e Souza (2009), a sustentabilidade organizacional procura o equilíbrio de cada sistema de ação organizacional, a fim de que esses equilíbrios sejam somados e interagidos em prol de um balanceado desenvolvimento sustentável, na busca da soma dos equilíbrios dos sistemas sociais, econômicos e ambientais.

a) Sustentabilidade ambiental

A Sustentabilidade Ambiental é a capacidade de manter o ambiente natural viável à manutenção das condições de vida para as pessoas e para as outras espécies. Isso garante, ainda, a qualidade de vida para o homem, tendo em conta a habitabilidade, a beleza do ambiente e sua função como fonte de energias renováveis.

A adoção das medidas que deem sustentação ambiental garante, em médio e longo prazo, um planeta em boas condições para o desenvolvimento das diversas formas de vida, inclusive a humana, garantindo a manutenção dos recursos naturais (florestas, matas, rios, lagos, oceanos) necessários para a qualidade de vida das próximas gerações.

b) Sustentabilidade social

A Sustentabilidade Social se refere a um conjunto de ações que visam melhorar a qualidade de vida da população. Estas ações objetivam diminuir as desigualdades sociais, ampliar os direitos e garantir acesso aos serviços (educação e saúde principalmente) tendo em vista possibilitar as pessoas a terem acesso pleno à cidadania (Howard Bowen, 1953) *apud* (Carrol, 2000).

Na década de 60, os estudos e as pesquisas ocuparam-se com a formalização do conceito e definição de RSE (responsabilidade social) e passou a predominar a visão de que a responsabilidade das empresas vai além da responsabilidade de maximizar lucros; começaram a ser reconhecidas as relações das empresas com os agentes externos e a se considerarem os efeitos de suas decisões e ações em todo o sistema social e ambiental (Carrol, 1999).

Segundo Carrol (1999) as ações sustentáveis socialmente não são importantes apenas para as pessoas menos favorecidas. Quando colocadas efetivamente em prática, possuem a capacidade de melhorar a qualidade de vida de toda população. O autor apresenta exemplos de ações de sustentabilidade social: i- Implantação de projetos educativos e sociais gratuitos, principalmente para pessoas de baixa renda; ii - Investimentos em educação pública, visando à qualidade do ensino; iii - Implantação de programas voltados para a inclusão social, principalmente de pessoas portadoras de necessidades especiais; iv- Qualificação profissional de jovens por meio de cursos gratuitos de língua estrangeira, informática e etc.; v - Investimentos governamentais em saneamento básico, garantindo tratamento de esgoto e acesso à água potável para pessoas que não tem acesso a estes serviços; vi - Implantação de projetos que possibilitem acesso à energia elétrica para pessoas que ainda não possuem este serviço; vii - Adoção de sistemas educacionais que levem informações sobre a importância da preservação

ambiental para a sociedade, relacionando-a com a melhoria da qualidade de vida em seu espaço geográfico;

c) Sustentabilidade econômica.

A sustentabilidade econômica é um conjunto de práticas econômicas, financeiras e administrativas que visam o desenvolvimento econômico de um país ou empresa, preservando o meio ambiente e garantindo a manutenção dos recursos naturais para as futuras gerações. O grande desafio de uma política econômica, seja empresarial ou governamental, é gerar crescimento econômico, lucro, renda e criar empregos sem ocasionar danos ao meio ambiente.

Um grande problema enfrentado para a aplicação dos conceitos da sustentabilidade econômica no seio das produções comerciais e financeiras dos países em desenvolvimento são as suas cautelas com as mudanças dos usos energéticos e com investimentos, que no primeiro momento podem apresentar certo risco econômico. Entretanto é importante ressaltar que a sustentabilidade econômica é a base de uma sociedade estável e mais justa, além disso, ela viabiliza o desenvolvimento sustentável.

2.5 Liderança e responsabilidade socioambiental

As ações de responsabilidade socioambiental desenvolvidas nas organizações decorrem de processos decisórios que podem levar em conta variáveis tais como o conhecimento técnico-científico acerca dos assuntos a serem decididos, os interesses envolvidos nas questões e os valores éticos que pesam na importância destas questões (Rodrigues, 2013).

O nível de conhecimento sobre os conceitos de responsabilidade socioambiental, assim como a importância que esses líderes dão ao tema, são variáveis importantes e constituem o que se denominará de grau de sensibilidade dos gestores. Tais variáveis podem estar ligadas aos valores assumidos pelos líderes organizacionais. Neste sentido, é possível inferir que esses valores orientem as decisões em prol de práticas sustentáveis, porque os valores dos indivíduos guiam as suas atitudes, comportamentos e decisões (Ng & Sears, 2011). Desta forma, é provável que o grau de sensibilidade dos líderes e o estilo de liderança, face à sustentabilidade influenciem a implementação de práticas sustentáveis em suas organizações.

3. Metodologia

O estudo possui abordagem metodológica em relação ao problema como quantitativo e em relação aos objetivos propostos a pesquisa se caracteriza como descritiva. Para Gil (2002, p.42), as pesquisas descritivas são aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo e também visam descobrir a existência de associação entre variáveis.

Os dados primários foram obtidos por meio de um instrumento de pesquisa do tipo *Survey*, junto aos associados da ACIT- Associação Comercial e Industrial de Tapera – RS. A ACIT, é uma entidade sem fins lucrativos, fundada em 1957, com o objetivo de integrar os empresários do município de Tapera/RS e criar meios que proporcionassem motivação, criatividade, qualificação e produtividade de seus associados. Conta com um quadro de 101 associados aos quais presta os serviços de Proteção ao Crédito, convênios de saúde, cursos e palestras para os associados e seus funcionários e mantém parcerias com o poder público, entidades, escolas, associações.

O instrumento de pesquisa foi estruturado em duas partes. A primeira parte do instrumento foi composta por variáveis que tratam sobre os estilos de liderança, de abordagem apresentada pelos autores Robert Blake e Jane Mouton no modelo denominado *grid* gerencial

de Blake e Mouton. A segunda parte do instrumento de pesquisa apresenta as variáveis, que tratam sobre ações (práticas) socioambientais, que foi adaptado da metodologia de avaliação de responsabilidade socioambiental utilizada pelo Banco do Brasil S/A.

Os dados secundários do estudo foram obtidos por meio de livros, artigos, teses, dissertações e internet, sendo utilizados como base para construir o referencial teórico deste estudo. A amostra utilizada no presente estudo é do tipo não probabilística, sendo escolhidos por conveniência todos os associados da Associação Comercial e Industrial de Tapera (ACIT). Os dados foram analisados por meio das seguintes técnicas de estatística paramétrica: determinação das frequências, média, desvio padrão e coeficiente de correlação de Person (r) entre as variáveis. Para a apuração dos cálculos estatísticos foi utilizado o *Software* denominado *PASW/statistical (Predictive Analytics Sciences)*.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Na sequência apresentam-se os resultados do estudo, por meio das seguintes seções: descrição do perfil dos respondentes, resultados da análise da estatística descritiva dos constructos, formado pelas subseções: estilo de liderança, tratamento dos aspectos socioambientais e resultados das correlações das variáveis.

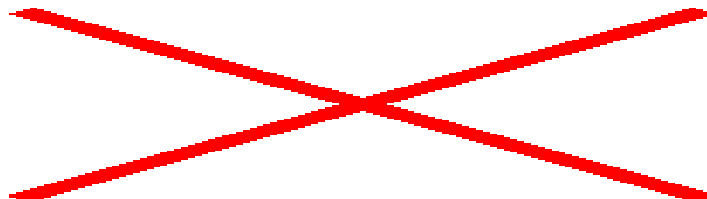
4.1 Descrição dos respondentes

Os respondentes do estudo foram 37 (trinta e sete) empresas associadas, representando 36,63% dos associados da ACIT (37 instrumentos de pesquisa recebidos de 101 associados). Após o recebimento dos instrumentos de pesquisa procedeu-se a validação de confiabilidade das variáveis integrantes do instrumento de pesquisa por meio de *Alpha Cronbach's*, obtendo-se o valor de 0,792, o que ficou situado dentro de uma condição de intensidade aceitável de confiabilidade. De acordo com (Hair Jr. *et al.*, 2006), o coeficiente mínimo aceitável deve ser superior de 0,70.

Na sequência por meio das tabelas de nº 1 a 5 apresentam-se a descrição dos respondentes do estudo, por meio do cargo, formação escolar, ramo de atividade, tempo de atuação no mercado e número de funcionários.

Tabela 1:

Composição da amostra no que se refere ao cargo dos respondentes da pesquisa.

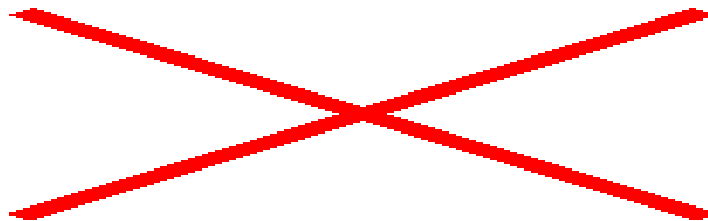


Fonte: Dados da Pesquisa

O maior número de respostas, cerca de 64% foi dado pelos proprietários das empresas, seguido por gerentes (21,6%), funcionários (10,8%) e outros (2,70%).

Tabela 2:

Formação escolar dos participantes da pesquisa.

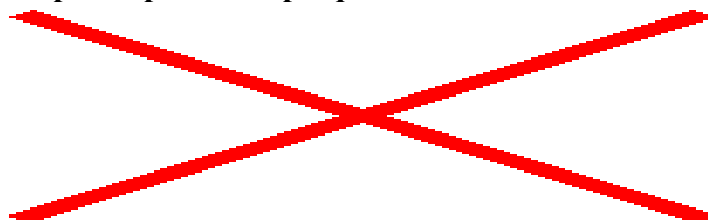


Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 2 traz a composição da amostra no que se refere à formação (escolaridade) dos respondentes da pesquisa. A maioria dos respondentes possui formação de ensino médio e fundamental e ensino superior. Cerca de 43% dos respondentes possui a formação (escolaridade) no ensino médio e fundamental, no ensino superior incompleto e completo cerca de 53% da mostra e com formação em pós-graduação apenas 2,7% da mostra.

Tabela 3:

Ramo de atuação dos participantes da pesquisa.

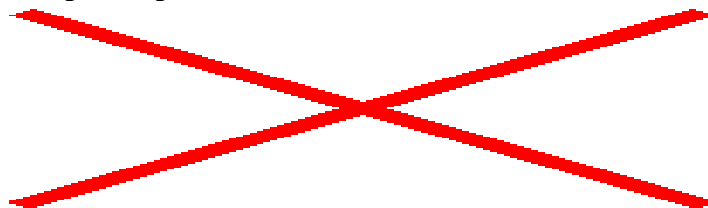


Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 3 apresenta a composição da amostra no que se refere ao tipo de atividade desenvolvida pelas empresas. De modo geral, percebe-se que a amostra tem uma predominância de empresas do setor de comercial (67,57%), seguido do setor de serviços (24,32%), setor industrial com (5,41%) e menor predominância do setor agropecuário com (2,70%) da amostra.

Tabela 4:

Tempo de atuação dos participantes no mercado.

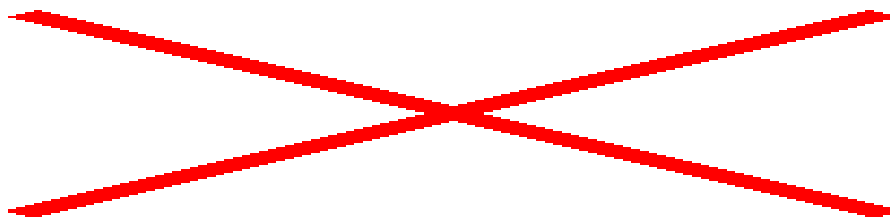


Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 4 mostra as faixas que identificam o tempo de atuação das empresas no mercado. A maior frequência está na faixa de mais de 15 anos com 45,95%, após 21,62% para empresas com até 5 anos de atuação, na sequência 18,92% para empresas com que estão na faixa de 10 a 15 anos de atuação e menor frequência, 13,51% para empresas que estão na faixa de 5 a 10 anos de atividades no mercado.

Tabela 5:

Número de funcionários das empresas participantes da pesquisa.



Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 5 mostra as faixas que identificam a quantidade de colaboradores que cada empresa participante da pesquisa possui. A maior frequência está na faixa de até 9 colaboradores, com 83,78% da amostra, com 10,81%, na faixa de 10 - 49 colaboradores e 2,70% para empresas com mais de 50 funcionários. Os resultados demonstram e grande parcela da amostra é formada por microempresas com até 9 (nove) funcionários.

4.2. Análises Descritivas

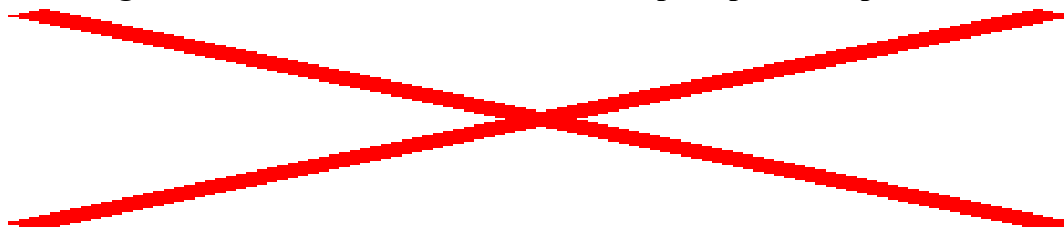
Na sequência apresentam-se, os resultados estatísticos sobre o estilo de liderança, sobre as práticas de responsabilidade socioambiental e a relação entre os estilos de liderança e as práticas de responsabilidade socioambiental.

4.2.1 Estilo de liderança

Os fatores comportamentais do líder podem estar relacionados de forma acentuada para a gestão das pessoas ou para a produção (tarefa) ou de forma equivalente para ambos.

Tabela 6:

Estatística geral dos estilos de liderança orientado para pessoas e para tarefas.



Fonte: Dados da Pesquisa

Dos dois estilos analisados (tarefa, pessoas) o estilo orientado para tarefa foi aquele que apresentou a média mais alta. Evidenciou-se que a mediana foi igual para os dois estilos de liderança analisados.

Os resultados demonstram a média de 4,81 dos associados com estilo orientado para pessoas (relacionamento), e média de 5,13 com estilo orientado para tarefas. Assim de acordo com as posições de estilo de liderança previstas na *grid* gerencial proposta pelos autores Blake e Mouton, estas médias (4,81 e 5,13), indicam a posição de um estilo gerencial moderado ou mediano ou de '5.5'.

Os autores acreditam que o estilo de liderança (moderado ou mediano) é caracterizado por um gerente realista, pois o administrador busca um desempenho satisfatório equilibrando entre as metas da produção e a conservação do moral das pessoas. Para Trevizan (1993) a motivação positiva da gerência do homem organizacional, ou '5.5' é participar, causar boa impressão, ser associável, demonstrar "status". Por outro lado o seu grande receio é não ser aceito no grupo, sentir-se impopular e isolado.

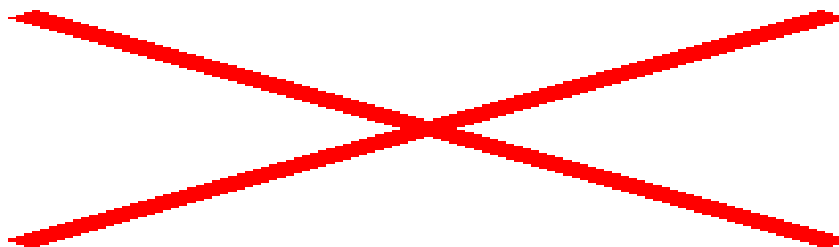
De acordo com Blake e Mouton (1995), o estilo 5.5, nem sempre é um estilo de liderança ideal, mas por causa da pressão de tempo, como o cumprimento de prazos, é uma boa maneira de incentivar os funcionários. Os gerentes deste estilo (5,5), acreditam que o desempenho adequado da organização se dá por meio de uma exigência mediana da capacidade do seu grupo de trabalho e uma definição de tarefas de grau médio de complexidade. Partem do pressuposto que é impossível adequar as necessidades do indivíduo aos anseios da organização. Baseiam-se nas regras e procedimentos padrões da empresa para gerenciarem, não tomando decisões que avancem sobre este limite. Este tipo de abordagem evita o sacrifício das necessidades pessoais, equilibrando ênfase nas tarefas com ênfase nas pessoas. Porém, este nivelamento é feito por baixo (Blake e Mouton, 1995).

Os resultados demonstram que os gerentes apresentam um estilo de liderança de equilíbrio entre as necessidades de conseguir resultados e relacionamento com funcionários. Infere-se a maioria dos respondentes da pesquisa, estão ligados a microempresas e pequenas empresas, com estruturas organizadas por pessoas, que se caracterizam por não possuírem a descrição formalizada de cargos e sim apenas a distribuição de tarefas entre as pessoas.

4.2.2 Tratamento dos aspectos socioambientais

Tabela 7:

Importância no Tratamento das Questões Sociais e Ambientais



Fonte: Dados da Pesquisa

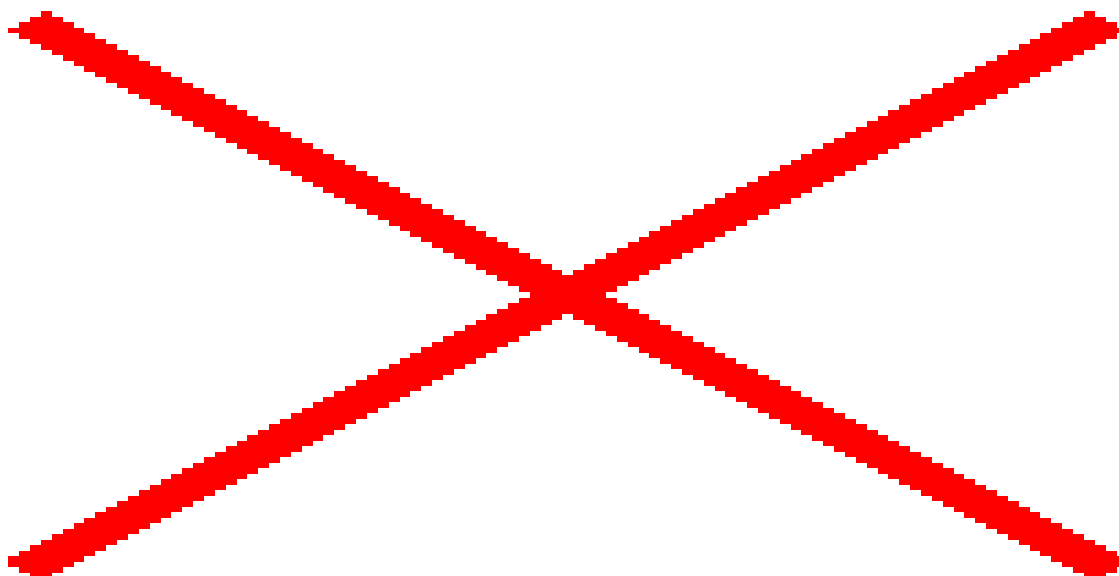
Os resultados demonstram proximidade no que se refere à importância atribuída pelos respondentes, em relação aos aspectos sociais e ambientais (socioambientais). Conforme se evidencia na tabela 7, a maior média está relacionada ao tratamento em relação aos aspectos ambientais (8,51) com pequena diferença em relação aos aspectos relacionados às questões sociais (8,48).

i) Questões sociais – Análise individualizada

Na sequência apresentam-se os resultados da pesquisa em relação ao grau de importância em relação às questões (ações) sociais.

Tabela 8:

Questões sociais e os dados estatísticos.



Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 8 apresenta o resultado referente a importância atribuída pelos respondentes da pesquisa em relação às questões sociais. Os pontos que mais se destacam são aqueles relativos ao incentivo dos funcionários a se manifestarem com críticas e sugestões sobre a empresa, processos produtivos, produtos e serviços (8,83), seguido do incentivo ao desenvolvimento profissional dos funcionários (8,70), do incentivo aos programas voltados à promoção da saúde, segurança do trabalho e qualidade de vida aos funcionários e familiares (8,56) e na comunicação livre entre os níveis hierárquicos (8,00).

Tais resultados fornecem indícios da maior preocupação dos gestores com seus colaboradores em relação às suas opiniões com críticas, sugestões, com o desenvolvimento profissional e qualidade de vida. Isso demonstra capacidade de relacionamento (comunicação que é muito direta) dos gestores com seus funcionários, na promoção e incentivo profissional. Cabe salientar que estes fatores são facilitados em função de que a maioria dos respondentes pertence à micro e pequenas empresas.

As questões sociais que apresentaram menor média estão relacionadas à atuação da empresa junto à comunidade com mecanismos reestruturados de diálogo, no apoio ao desenvolvimento de ações sociais mediante doações de produtos, recursos financeiros ou cessão de instalações para o desenvolvimento de projetos sociais próprios.

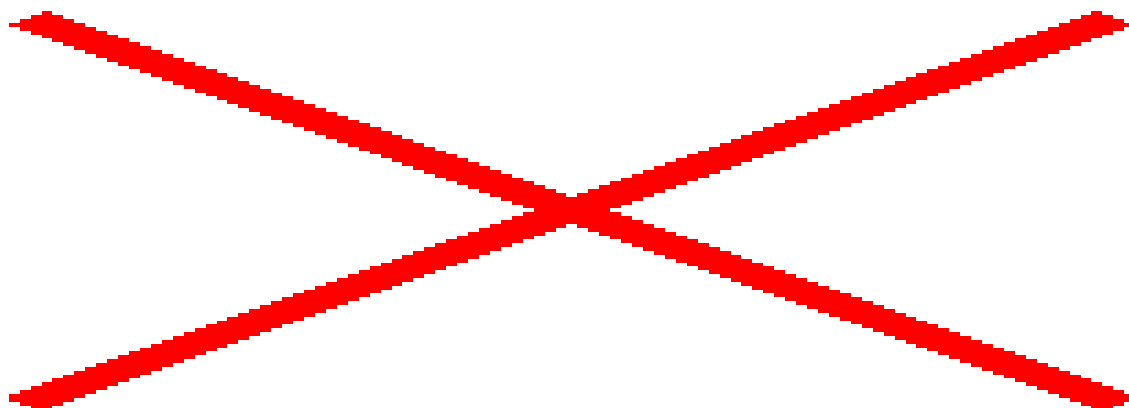
Assim, percebe-se, maior valor de importância atribuída aos aspectos relacionados aos colaboradores e menor valor de importância em relação aos aspectos relacionados a ações relacionadas ao ambiente externo da empresa, como ações sociais, trabalho voluntário e atuação junto à comunidade.

ii) Questões Ambientais – Análise individualizada

Na sequência apresentam-se os resultados da pesquisa sobre o grau de importância em relação a questões ambientais.

Tabela 9:

Questões ambientais e os dados estatísticos.



Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 9 apresenta os resultados das variáveis componentes do constructo ambiental. A variável com maior média de importância trata sobre os planos de redução de consumo de água, energia ou insumos produtivos e ou administrativos (8,89), seguida da variável que retrata sobre a utilização de planos de resíduos gerados (8,51) e políticas de desenvolvimentos de produtos ou serviços com técnicas consideradas corretas (8,51).

Por outro lado as variáveis com menor média retratam sobre a utilização de programa de reciclagem de produtos e embalagens junto aos clientes (8,32), a promoção de eventos ligados ao tema responsabilidade socioambiental (7,70) e a adoção de políticas de priorizar compras de fornecedores que possuam algum mecanismo de gestão de seus impactos ambientais (7,56).

A responsabilidade ambiental está relacionada com a utilização os recursos naturais da melhor maneira possível, tendo em vista reduzir ou evitar riscos e danos, sem a redução nos lucros das empresas. Para Coltro *et al.*, (2010), a responsabilidade ambiental passou a ser sinônimo de valor agregado, e o investimento em ações e projetos ambientais exerce forte contribuição na geração de mídia espontânea e no faturamento das empresas, cujas as contribuições passaram a ir além da satisfação por qualidade e preço de produtos. A maior importância no controle de gastos com o consumo de água, energia elétrica, perdas de insumos no processo produtivo e gestão de resíduos, visa à obtenção da redução de gastos com custos e despesas além da maior lucratividade nas atividades das empresas, além contribuir para a sustentabilidade ambiental.

4.2.3 Relação entre os estilos de liderança, orientados para pessoas e para tarefas e à responsabilidade socioambiental.

Os resultados demonstram forte correlação positiva, com níveis de significância estatística inferior a $p \leq 0,05$. Isso demonstra que os estilos de liderança (para tarefa e para pessoas) dos respondentes do estudo estão muito associados às práticas de responsabilidade social e ambiental. A figura 3 demonstra fortes correlações estatísticas positivas entre os estilos de liderança e os aspectos relativos às práticas de responsabilidade socioambiental.

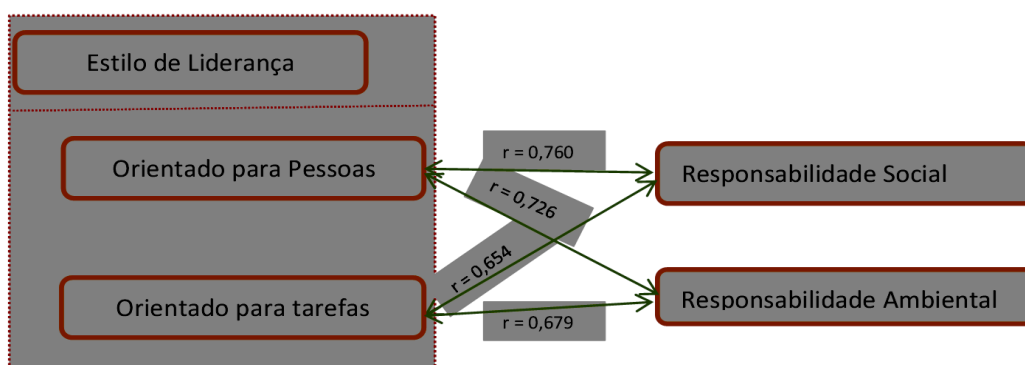


Figura 3. Correlações significativas entre os estilos de liderança e os aspectos socioambientais.

Considerando a análise de cada estilo de liderança denota-se que o estilo orientado para pessoas, está mais relacionado às práticas de responsabilidade social (0,760), do que em relação às questões ambientais (0,726).

Por outro lado, o estilo orientado para tarefas está mais correlacionado as questões de responsabilidade ambiental (0,679), do que em relação às práticas sociais (0,654).

Nesta perspectiva, denotam-se pelos resultados do estudo que tanto os gerentes com estilo de liderança orientado para pessoas, bem como os gerentes com estilo de liderança orientado para tarefas, são perceptíveis as questões relativas a práticas socioambientais.

5 Conclusões

Em um contexto geral os gestores das empresas adotam práticas que permitam obter o desempenho econômico, associado aos aspectos social e ambiental. O presente estudo teve por objetivo verificar sobre a relação entre os estilos de liderança de Blake e Mouton e as práticas de responsabilidade socioambiental.

Os resultados do estudo demonstram que os respondentes possuem estilo de liderança, '5.5', caracterizado de acordo com a grade gerencial de Blake e Mouton, como moderado ou mediano. O estilo '5.5' está associado ao desejo de uma organização com desempenho satisfatório obtido por meio do equilíbrio entre as metas relacionadas à produção e à preservação do moral dos trabalhadores (Beccaria e Fávero, 2000).

Quanto às práticas de responsabilidade socioambientais, os resultados do estudo demonstram maior grau de importância em relação ao tratamento das questões sociais. Assim percebe-se, uma pequena variação na média ao tratamento das questões ambientais (8,5135), em relação ao tratamento das questões sociais (8,4865).

Nas questões sociais, os pontos de maior destaque estão relacionados ao incentivo aos funcionários a se manifestarem com críticas e sugestões sobre a empresa e ao desenvolvimento profissional dos funcionários. Já em relação às questões ambientais, denota-se maior importância em relação à redução de consumo de água, energia ou insumos, a utilização de planos de gestão de resíduos gerados e a utilização de técnicas consideradas ambientalmente corretas.

No que se refere ao nível de correlação entre os estilos de liderança com as práticas de responsabilidade socioambiental, os resultados demonstram, forte correlação positiva entre as variáveis.

Em uma análise individual, percebe-se maior correlação estatística do estilo de liderança orientado para pessoas com as práticas de responsabilidade social (0,760), do que em relação à responsabilidade ambiental (0,726). Já o estilo de liderança orientado para tarefa está mais

correlacionado a práticas de responsabilidade ambiental (0,679) do que em relação às práticas de responsabilidade social (0,654).

Como novos estudos recomenda-se a análise dos estilos de liderança com as práticas socioambientais por tipo de atividade econômica, pelo porte econômico etc.

Salienta-se, que a amostra do estudo constitui-se como uma limitação, pois não apresenta inferência estatística para validar os resultados para toda a população. Assim, os resultados ficaram restritos aos respondentes do estudo.

Bibliografias.

BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.1985.

BARONI, M. **Disciplina: modelos de liderança**. Disponível em:

Saíte: <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/trabalhos/trabalho_lideranca_doc.pdf>

Acesso em: 08 nov.2014.

BECCARIA, L.M.; FÁVERO, N. Expectativas de gerentes e assessores de enfermagem quanto ao estilo gerencial do diretor executivo de um hospital de ensino. **Rev. latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v.8,n.2, p.83-90, abril 2000.

BEZERRA, M. C. L.; BURSZTYN, M. (cood.). **Ciência e Tecnologia para o desenvolvimento sustentável**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis: Consórcio CDS/ UNB/ Abipti, 2000.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid**. Houston: Gulf Publishing Company.1964.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S.(1995). O grid gerencial III: a chave para aliderança eficaz. 3. ed. Sao Paulo: Pioneira. 1995.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S.**O novo grid gerencial (The new managerial grid)** 4. Ed; São Paulo. Pionera; (p.13).1987.

BOWEN, H. R. **Social responsibilities of businessman**. New York: Harper & Row.1953.

CARROL, A. B. Corporate Social Responsibility. **Business and Society**, Chicago. v. 38, Sep.1999.

CAROLL, A. B. and A. K. Buchholtz. **Business & Society, Ethics and Stakeholder Management**, South-Western Publishing, Cinn., Ohio. 2000.

COLTRO, A. ; CANCIAN, J. V. G. ; BUELONI, G. M. Responsabilidade socioambiental empresarial: Um estudo de caso - A Indusparquet. In: XII Engema - Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente. São Paulo. **Anais do XII Engema**. São Paulo SP.2010.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. O que é importância para o meio ambiente, sugestões e atitudes favoráveis, conceito, resumo, indicadores, no Brasil. Disponível em:

http://www.suapesquisa.com/ecologiasaude/desenvolvimento_sustentavel.htm

Acesso em: 08 nov.2014.

GARRIGA, E., & MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics**, 53(1-2), 51–71.2004.

GIL, C.A. **Como Elaborar um Projeto de Pesquisa**. 4ª edição. São Paulo. Ed. Atlas.2002.

GROVES, K. S., & LaRocca, M. An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, 103(4), 511– 528. 2011a.

HAYGROUP. Construindo líder. Revelando os desafios de liderança do futuro.Construindo o novo líder/Liderança 2030. Disponível em:

http://www.haygroup.com/downloads/br/Lideranca_2030.pdf. Acesso em 22 abr 2015.

- HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN, J.B., ANDERSON, R.E. & TATHAM, R.L. Multivariate data analysis. (6th ed.) Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall. 2006.
- MARTINS; A.J. **Liderança para o Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo.2006.
- MAXIMIANO; A.C.A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas.2000.
- MAXIMIANO;A.C. **Administração para empreendedores**. 2 ed. São Paulo: Pearson.2011.
- METCALF, L., & BENN, S. Leadership for Sustainability: **An Evolution of Leadership Ability**. Journal of Business Ethics, 112(3), 369–384.2012.
- MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo: a Multiplicidade do Talento Humano**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio.1996.
- MONTANA, P. J., CHARNOV, B. **Administração**. Editora Saraiva 2ª edição, São Paulo.2006.
- MOON, J. **The contribution of corporate social responsibility to sustainable development**. Sustainable Development, 15(5), 296–306. 2007.
- MUNCK, L., SOUZA, R.B. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia. Curitiba. V.2,p.185-202.2009.
- NG, E. S., & SEARS, G. J. CEO Leadership Styles and the Implementation of Organizational Diversity Practices: Moderating Effects of Social Values and Age. Journal of Business Ethics, 105(1), 41–52. 2011.
- ORLITZKY, M., SIEGEL, D.S., & WALDAMN, D.A. **Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability**.Business & Society,50(1),6-27.2011.
- Responsabilidade socioambiental - **Avaliação de empresas. Formulário**. Disponível em: http://www.bb.com.br/portalbb/frm/fw0701576_1.jsp
Acesso em: 06 set.2014.
- ROBERTSON, J., & BARLING, J. Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. Journal of Organizational Behavior, 194(May 2011), 176–194. 2013.
- ROBBINS, S. P.**Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall.2002.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.
- RODRIGUES. C. Perfis de Liderança e Práticas de Sustentabilidade: **Um Estudo no Comando da Aeronáutica do Brasil**. 2011. Disponível em: <http://www.eeg.uminho.pt/uploads/Carlos%20Rodrigues.pdf>. Acesso em 08 nov. 2014.
- SCHARF, R. **Manual de negócios sustentáveis**. São Paulo: amigos da terra. FGV, 2004.
- SCHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SOBRAL, F., PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- Sustentabilidade ambiental-desenvolvimento e proteção- **Atitudes sustentáveis**. Disponível em: <<http://www.atitudessustentaveis.com.br/artigos/sustentabilidade-ambiental-desenvolvimento-e-protecao/>>. Acesso em: 08 nov. 2014.
- TENÓRIO, G. F., *et al.* **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- TREVIZAN, M.A. **Liderança hospitalar**. (Administration hospital). São Paulo: EDART, 1975.174p.
- Vargas, K.S., Hörbe, T.A.N., Moura, G.L., Figueira, K.K., Maders, T.R. Estudo da relação entre o estilo de liderança e as dimensões da cultura organizacional em uma incubadora tecnológica do Rio Grande do Sul. XVII Semead.out/2014.Disponível em: <http://www.semead.com.br/resultado-17-semead/>
Acesso em: 22 abr. 2015.