

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**A DIMENSÃO POLÍTICA DAS COMPETÊNCIAS DOS  
EXECUTIVOS EM SUA RELAÇÃO COM OS  
*STAKEHOLDERS***

**Sami Boulos Filho**

**São Paulo**

**2008**

**Sami Boulos Filho**

**A DIMENSÃO POLÍTICA DAS COMPETÊNCIAS DOS  
EXECUTIVOS EM SUA RELAÇÃO COM OS  
*STAKEHOLDERS***

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração de  
Empresas da Universidade Presbiteriana  
Mackenzie como parte das exigências para  
a obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas.**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Janette Brunstein**

**São Paulo**

**2008**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação**  
**Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**  
**Professor Dr. Moisés Ari Zilber**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de**  
**Empresas**  
**Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

*Dedico a Deus que, com sua bondade, me concedeu a oportunidade de crescimento pessoal, intelectual e profissional e graças recebidas em todo o caminho.*

*À minha mãe, que me ensinou a importância da dedicação aos estudos e seu valor para minha vida.*

*À Mara Boulos, meu eterno amor, pelo apoio, carinho e inesgotável paciência, e ao meu filho Leonardo Boulos, por compreender e perdoar minha ausência.*

*Como todo início de um desafio em minha vida, este não poderia deixar de ter sido marcado por insegurança, dúvidas e obstáculos que encontraria pelo caminho. Tive a oportunidade de desenvolver novos conhecimentos e viver experiências com a realização desse trabalho. Agora, ao final, sinto uma profunda emoção pela contribuição que deixo, tanto para a academia, como para as organizações e seus profissionais.*

*A tarefa só foi possível de ser completada porque tive a chance de contar com a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dra. Janette Brunstein, a qual se mostrou dedicada e incentivadora nos momentos de desânimo.*

*A ela, minha gratidão e carinho, por ter me permitido usar de seus valiosos conhecimentos acadêmicos, por sugerir os caminhos a percorrer e, fundamentalmente, pelo exemplo de dedicação e demonstração do que realmente é “ser um mestre”.*

*Agradeço também às professoras Maria Luisa Mendes Teixeira e Andrea Leite Rodrigues, por seus ensinamentos, exemplos e valiosas contribuições e críticas feitas para o aperfeiçoamento deste trabalho.*

*A todos os professores da Pós-Graduação em Administração de Empresas, pela competência e conhecimentos compartilhados, em especial à Prof<sup>a</sup>. Darcy Mitiko Mori Hanashiro e ao Prof<sup>o</sup>. Walter Bataglia, pelos incentivos sempre oferecidos.*

*Agradeço a disposição e participação notadamente dos diretores e presidentes de empresas que contribuíram para a realização da pesquisa, cujas entrevistas demonstraram a grandeza de compartilhar suas experiências, contribuindo também para meu próprio crescimento profissional.*

*A todos meus amigos e familiares, que não se furtaram a me oferecer sempre suas palavras de estímulo: muito obrigado!*

*A Dagmar Dollinger, pela gentileza e atenção em todas as etapas.*

*Ao Mack Pesquisa, pelo apoio financeiro na elaboração deste trabalho.*

## RESUMO

O estudo realizado tem por objetivo identificar e analisar as competências dos gestores no que diz respeito à suas responsabilidades gerenciais para com os grupos de interesse da organização, os *stakeholders*. Trata-se de entender a dimensão política da competência que afeta as decisões dos gestores em cargos de direção e se traduzem em respostas aos desequilíbrios de interesses. Partiu-se da definição de competências de relacionamento coletivo de Holland, Ritvo e Kovner (1997), do conceito de *stakeholders* de Clarkson (1995) e da visão de competências de Zarifian (2003). Adotou-se a estratégia metodológica dos estudos qualitativos básicos, proposta por Merriam (1998), utilizando-se como técnica fundamental de análise entrevistas semi-estruturadas, realizadas com dez diretores e três presidentes de diferentes organizações, dos segmentos de varejo, química, editorial, financeiro, mídia, eletro-eletrônico, farmacêutica, alimentos, transportes e tecnologia. A seleção do grupo foi direcionada de forma a assegurar a presença de gestores que estivessem atuando nos níveis hierárquicos decisórios, não necessariamente na mesma empresa, tampouco no mesmo segmento de mercado. O processo analítico foi inspirado na análise textual interpretativa de Flores (1994) e na técnica de *templates*. Realizou-se também a análise documental, com base nos documentos fornecidos pelos entrevistados acerca das atividades que envolvem suas relações com os *stakeholders*. Os resultados alcançados apontam que os gestores buscam restringir o número de *stakeholders*; consideram alguns de pouca ou nenhuma relevância, aparentemente sem se preocupar com o fato de que tais *stakeholders* podem, em algum momento, exercer a força que possuem junto às organizações. Conclui-se que não foi identificada, pelos gestores, a mobilização das competências de relacionamento coletivo, como proposto por Holland, Ritvo e Kovner (1997). Porém, encontraram-se alguns aspectos pontuais na busca por informações acerca das demandas de parte dos grupos interessados, notadamente os *stakeholders* primários, e, assim mesmo, limitados aos grupos envolvidos em determinados eventos. O desenvolvimento de tal competência depende, porém, de um processo de reflexão, de exercício de equilíbrio, que só ganhará força no momento em que os gestores revirem o significado que a relação com *stakeholders* tem para eles.

Palavras-chave: competência de relacionamentos coletivos; competências societais; *stakeholders*; equilíbrio de interesses.

## ABSTRACT

The aim of this study is to identify and analyze the competences of managers regarding to their managing responsibility to stakeholders. It refers to the political competence dimension that influences the decision making process of professionals in managing positions and reflects the responses to the unbalanced interests. Societal competence definition of Holland, Ritvo e Kovner (1997), *stakeholders'* concept of Clarkson (1995) and competence concept of Zarifian (2003) were considered as basis. The methodological strategy adopted was basic qualitative studies, proposed by Merriam (1998), and fundamental technique was semi-structured interviews with ten directors and three presidents of different organizations, from retail, chemical, publishing, finance, media, electronic, pharmaceutical, food, transport and technology. The group selection was conducted in order to assure managers in decision-making position, not necessarily working neither in the same organization, nor in the same market segment. The procedures of textual interpretative analysis and templates techniques have based the analytical process. Analysis of documents was also utilized, based on documents released by managers regarding their activities within stakeholders' relationship. Results achieved show that managers restrict the number of stakeholders in their decision-making processes. They consider some of none or little relevance, apparently without taking into consideration the fact those stakeholders sometime may make use of the power they have against organizations. Finally, it was not identified the societal competence mobilization, as proposed by Holland, Ritvo e Kovner (1997). Otherwise, it was noticed some intent to search for information on stakeholders demands, restricted to those considered as primaries, and limited to those groups involved in a specific event. The competence development depends on a reflexive process, on balance practice, which will take place when managers review the meaning of their relationship with stakeholders.

Keywords: collective relationship competence; societal competence; stakeholders; balance of interest.

## SUMÁRIO

<b>Universidade Presbiteriana Mackenzie</b> .....	- 1 -
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 OBJETIVO GERAL .....	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
<b>2. COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO COLETIVO: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO</b> .....	16
2.1 A COMPETÊNCIA PROFISSIONAL .....	16
2.2 A COMPETÊNCIA GERENCIAL .....	24
2.3 AS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA GERENCIAL DE RELACIONAMENTO COLETIVO .....	29
2.3.1 A Dimensão Política .....	32
2.3.2 A Dimensão Educacional .....	34
2.3.3 A Dimensão Interpessoal .....	35
<b>3. TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO COLETIVO</b> .....	36
<b>4 A ABORDAGEM METODOLÓGICA E ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	46
4.1 A NATUREZA QUALITATIVA E INTERPRETATIVA DA PESQUISA .....	46
4.2 A PESQUISA QUALITATIVA INTERPRETATIVA BÁSICA COMO ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	48
4.3 A CONSTRUÇÃO DOS DADOS .....	49
4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	50
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	53
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS .....	53
5.1.1 Os Atores .....	53
5.1.2 Informações sobre as Empresas e Setores de Atuação .....	57
5.2 OS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	58
5.2.1 A Hierarquia e Relevância dos Stakeholders .....	60
5.3 OUVIR OS <i>STAKEHOLDERS</i> – OS PROCESSOS FORMAIS E INFORMAIS DE OUVIR AS DEMANDAS .....	65
5.3.1 Processos Formais .....	66
5.3.2 Processos Informais .....	71
5.4 CONFLITOS E DILEMAS .....	75
5.4.1 De que Lado a Tomada de Decisão se Desequilibra .....	76
5.5 COMPETÊNCIA SOCIETAL .....	90
5.5.1 Do Desenvolvimento da Competência Societal .....	94
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	96
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	105
APÊNDICE 1: ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....	110
APÊNDICE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	111
APÊNDICE 3: <i>TEMPLATES</i> DE CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA ....	113



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Modelo Provisional de Competência Profissional .....	26
Figura 2: Tipologia de Competência.....	27
Figura 3: Modelo holístico de competências. ....	28
Figura 4: Templates – Categorias de Análise dos Dados da Pesquisa.....	51
Figura 5: Templates – Subcategorias de Análise dos Dados da Pesquisa .....	51
Figura 6: Comparação entre Idade, Tempo na Função e Tempo na Empresa.. ..	55
Figura 7: Distribuição dos Sujeitos por Gênero.....	56
Figura 8: Níveis Hierárquicos dos Gestores. ....	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Hierarquia da Importância Atribuída aos Stakeholders.....	39
Quadro 2: Caracterização da Posição que os Sujeitos Ocupam nas Organizações.....	54

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, a empresa que deseja a sua sustentabilidade a longo prazo, precisa ter competência para ser excelente gestora de redes de relacionamentos entre diversos grupos de atores sociais, também conhecidos por *stakeholders* (demandantes de seus produtos, fornecedores, trabalhadores, gestores, acionistas, agentes financeiros, governo, comunidade local, ecossistema afetado pela sua operação, academia – ciência e tecnologia – e, certamente, todos eles enquanto famílias e indivíduos). (ASHLEY, 2002)

O mercado competitivo, caracterizado por um ambiente demandante e crescentemente complexo, desafia as empresas a sobreviverem diante das extensivas mudanças nas políticas governamentais, nos padrões de acesso aos recursos financeiros, no avanço da tecnologia, nas características da força de trabalho, na ausência de fronteiras entre os países, nas ações dos competidores e nas expectativas dos *stakeholders*, fruto da assim chamada globalização. Essas mudanças, que vêm ocorrendo de forma profunda, abrangente, rápida e sistêmica, têm trazido enorme desafio aos gestores, de forma a responderem eficientemente às necessidades de manutenção e crescimento das organizações nas quais trabalham, tanto quanto à crescente demanda social neles depositada.

Com o surgimento dos princípios de desenvolvimento sustentável na gestão diária das organizações, surge também o conceito de diálogo com os grupos de interesse. O fundamento reside no reconhecimento de que o sucesso de uma organização depende também da forma como esta se relaciona com a comunidade em que atua. Todas as organizações possuem grupos de interesse distintos e, não necessariamente, os mesmos para todas elas; porém, são considerados tais grupos os acionistas, os fornecedores, os trabalhadores, a comunidade local, o governo e os clientes. Com isso, surge uma nova variável decisiva para a criação de valor empresarial – as redes de relações com os *stakeholders*, as quais assumem um valor estratégico. As razões que qualificam essas redes de relações como fundamentais para o sucesso das organizações podem ter origem na pressão exercida pelos investidores, pela sociedade civil e por grupos de clientes que queiram, por alguma razão, não mais comprar os produtos oferecidos pelas empresas. Tais pressões podem ser traduzidas em riscos para as operações que podem ser minimizados caso as empresas optem por criar e manter um estreito canal de comunicação com os grupos de interesse.

É com a atuação dos gestores que as organizações criam e estabelecem os parâmetros e mantêm as redes de relacionamento com os grupos de interesses. Os gestores têm o papel

de prover liderança e gestão, conduzindo suas organizações para posições de mercado mais sólidas e construindo suas bases para o crescimento futuro. É fundamental que possam realizar seus trabalhos de maneira a atender ao crescente imperativo social neles depositados e nas empresas que dirigem, partindo de uma relação de confiança com os *stakeholders*. A sociedade, nesse sentido, espera das organizações não apenas produtos e serviços que venham a atender suas demandas, mas também uma postura ética, confiável e de interação com o meio em que atuam. Deixam de serem vistas como apenas organizações voltadas para o lucro a qualquer preço e passam a ter de dar respostas às pressões sociais por sua parcela de contribuição. A busca de maior transparência, que transmite maior confiabilidade da política das empresas, parece ser um crucial catalisador no avanço nas organizações. Se a política das empresas advém da maior transparência, esta é alcançada pela atuação dos gestores dirigentes no trabalho de preservar os direitos dos *stakeholders*, uma vez que a política da boa governança tende a reduzir o custo social e a aumentar a credibilidade das ações resultantes das tomadas de decisões desses gestores.

As empresas, por meio de seus gestores, devem ter atitudes que estejam alinhadas com todos os grupos de interesse ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelas atividades da empresa. A teoria dos *stakeholders* descreve que a capacidade de uma empresa produzir riqueza sustentável ao longo do tempo é determinada por suas relações com os diversos públicos de interesse (FREEMAN E MCVEA, 2001). De acordo com essa teoria, a organização é definida como uma entidade sócio-econômica construída para gerar riqueza para os diversos grupos de interesses. Como argumentam Holland, Ritvo e Kovner (1997), o foco dos gestores deve se manter na solução de problemas e na tomada de decisão, porém, sem a polarização entre os envolvidos, ou mesmo, soluções de ganha-perde.

É neste sentido que se espera que os gestores que conduzem essas organizações possuam competências que não são puramente técnicas, mas “sociais”, ou de relacionamento coletivo, por natureza. A capacidade de desenvolver e sustentar relacionamentos saudáveis que se traduzem em respostas à assimetria de interesses entre os *stakeholders* é uma importante responsabilidade dos gestores e um fator preponderante, que depende da habilidade de tomar decisões e implementar estratégias que levem em consideração os indivíduos que são ou podem ser afetados pelas realizações e alcance dos objetivos organizacionais.

Diante deste cenário, do gestor se espera que o mesmo reúna competências funcionais, baseadas em conhecimentos técnicos e de gestão que garantirão o crescimento das organizações, como também competências – que, neste trabalho, se definirá como de

relacionamentos coletivos, que permeiem a inter-relação entre todos os grupos de interesse ou interessados nas empresas.

Contudo, entre os pesquisadores, a noção de competência não possui convergência e, tanto no campo da administração como na esfera da educação, é marcada pela sobreposição de muitos conceitos representativos de linhas de pensamento diferentes. Para alguns autores, as competências são associadas ao conhecimento, às habilidades e às atitudes, os quais representam atributos ou características contidas nas pessoas que asseguram desempenho acima da média (BOYATZIS, 1982; MCCLAGAN, 1997; e PARRY, 1996). Para outros, trata-se da mobilização de saberes, isto é, o saber (conhecimentos), o saber-fazer (habilidades) e o saber ser/agir (atitudes), que, utilizados em conjunto pelo indivíduo na resolução de problemas ou no trato com eventos, diferenciadamente das experiências passadas, aprimoram e até mesmo desenvolvem novas competências, produzindo resultados de excelência no trabalho executado que tragam valor para o indivíduo e para a organização (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2005; RUAS, 2003; e FLEURY E FLEURY, 2000).

Sandberg (1996, p. 216) aponta para a “necessidade de se reformular a discussão da competência num quadro sócio-político”, propondo uma nova definição para competências. Para ele, esta emerge pelo sentido que o trabalhador dá à sua atividade/tarefa. A compreensão sobre seu trabalho – o sentido do trabalho – é que sustenta sua competência. Desta forma, é importante compreender qual o sentido que os gestores dão para suas ações e tomada de decisões ao tratar com *stakeholders*. Sandberg (2000) propõe uma mudança nas análises sobre competências, substituindo a visão tradicional racionalista de origem (sobretudo, norte-americana, que entende o trabalhador e o trabalho como duas entidades separadas) pela experiência vivida pelo trabalhador na função que exerce. Isso porque os atributos utilizados pelo trabalhador para realizar um trabalho não estão livres do contexto, mas, ao contrário, são situacionais e dependentes deste, e o que constitui competência humana é a estrutura básica de significados das concepções que os trabalhadores têm de seu trabalho (SANDBERG, 2000). Nesta visão, de acordo com Le Boterf (2003), a competência é um processo em construção, que pode ser modificado, corrigido, aperfeiçoado e transformado a partir das experiências dos sujeitos no local de trabalho.

Zarifian (2001) considera o sentido que o trabalho tem para o gestor sob duas dimensões:

- ▶ A relação que o gestor estabelece entre suas atividades diárias e o sistema de valores que orienta tais atividades, aquele em que realmente acredita, e que o autor denomina de “sentido” particular dado a uma atividade profissional;

- ▶ A maneira como o indivíduo relaciona suas atividades diárias à construção de sua própria carreira profissional. O profissional se motivará quando perceber que a mobilização de suas competências contribui para o desenvolvimento de seus objetivos profissionais e pessoais. Se esta percepção for negativa, sua motivação será afetada e o indivíduo terá muita dificuldade de dar sentido a seu trabalho.

O autor preconiza que o foco das organizações deve se deslocar para a forma de combinar estruturas flexíveis de competências individuais para um processo sistematizado de aprendizagem e, principalmente, para o sentido que o trabalhador dá a seu trabalho.

Um levantamento realizado para o estudo do referencial teórico deste trabalho, em bases de dados como Proquest, Enampad, EBSCO, JSTOR, dentre outros, constatou que são muito raras as pesquisas que focam a dimensão política da competência. Por esta razão, se entendeu como oportunidade a realização de estudo que, sob a luz dos referenciais teóricos acadêmicos e dos procedimentos científicos, pudesse discutir como os gestores em cargos de direção mobilizam competências para atingir o propósito de responder às exigências de interação e gerenciamento das relações com os públicos que são ou podem ser afetados nos processos de tomada de decisão, traduzindo-se em respostas aos desequilíbrios de interesses. Entende-se que as respostas podem oferecer contribuições ao desenvolvimento do conceito de competências de relacionamento coletivo e práticas de formação de gestores, e propõe-se, assim, a realização do presente trabalho, orientado, sinteticamente, pelo seguinte problema de pesquisa: **qual o significado da dimensão política da competência, para gestores em cargos de direção, no que diz respeito ao propósito de responder às exigências de interação e gerenciamento das relações com os *stakeholders*?**

Sendo assim, estabelecem-se a seguir os objetivos da pesquisa.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar as competências dos gestores no que diz respeito à sua responsabilidade gerencial para com os grupos de interesse da organização. Trata-se de entender o significado que os gestores atribuem à dimensão política da competência que afeta suas decisões e orienta suas respostas em relação aos desequilíbrios de interesses.

Pretende-se, assim, contribuir para o avanço das formas de gestão e das relações das empresas com seus *stakeholders*, bem como para a reflexão sobre os processos de desenvolvimento dessas competências nos gestores.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▶ Analisar o significado das competências de relacionamento coletivo ou societais entre gestores em cargos de diretoria, identificando seus elementos constituintes;
- ▶ Descrever e problematizar como esses gestores mobilizam suas capacidades políticas no processo diário de tomada de decisão;
- ▶ Apresentar um conjunto de reflexões que contribua para o desenvolvimento de competências de relacionamento coletivo ou societais nas organizações, minimizando desequilíbrios de interesse e assimetria de poder.

O objeto de estudo desta pesquisa é a experiência de relacionamento coletivo com *stakeholders* de 13 gestores em cargos de diretoria e presidência. Esses gestores foram selecionados pela representatividade da empresa no mercado em que atuam. O tamanho das organizações varia de médio a grande porte.

Desta forma, o trabalho pretende trazer duas contribuições: (i) uma de ordem teórica, conceitual, acerca do construto de competências de relacionamento coletivo ou societais, e (ii) outra, de ordem prática, que venha a contribuir com os programas organizacionais de educação e desenvolvimento dos gestores, seja na universidade, seja na organização.

## **2. COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO COLETIVO: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO**

### **2.1 A COMPETÊNCIA PROFISSIONAL**

As competências profissionais têm recebido especial atenção desde meados do século passado entre vários autores, principalmente das escolas norte-americana e européia. A literatura apresenta duas correntes que abordam o tema sobre ângulos diferentes, na tentativa de se compreender e conceituar o que vem a ser a competência profissional. A abordagem comportamental/racionalista, de origem nos autores sobretudo estadunidenses, tem por foco os (ou se concentra nos) atributos do indivíduo – habilidades, atitudes e conhecimento, e a abordagem interpretativa, representada especialmente por autores de origem européia, tem por premissa compreender competência por uma abordagem situacional, dinâmica e culturalmente contextualizada.

Na abordagem racionalista, o conceito de competências compreende a capacidade das pessoas em agregar valor à organização, o que implica a criação de modelos que levem os profissionais da organização a atingir um determinado nível ou parâmetro de performance.

Para McClelland (1973), a melhor forma de prever o que a pessoa pode e irá fazer é verificar o que ela pensa e como age em situações não-estruturadas, ou o que fez em situações passadas. Boyatzis (1982) criou um novo paradigma para entender a capacidade gerencial, com uma forma diferente de olhar a relação entre comportamento e performance, propondo um modelo integrado baseado nas (i) funções e demandas do trabalho, (ii) no ambiente organizacional em que o trabalho existe e (iii) nas competências individuais. De acordo com o autor, a efetividade é avaliada ao se observar o resultado ou a execução apropriada das tarefas comparativamente, e os resultados obtidos por eventos aleatórios não podem ser considerados evidência de desempenho efetiva. A competência individual representa a capacidade que o sujeito traz para a situação de trabalho em uma ação específica, e essa ação acontece quando os três componentes críticos do modelo são consistentes.

Para Spencer e Spencer (1993), cujos trabalhos foram desenvolvidos nos anos 70, 80 e 90, competência é um conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em uma atividade profissional. É uma característica básica do indivíduo que é



relacionada a um efetivo critério de referência e/ou performance superior em um trabalho ou situação. Significa dizer que competência é uma parte profunda e permanente da personalidade da pessoa e pode prever comportamento em uma ampla variedade de situações e/ou tarefas de trabalho.

Contudo, abordagens interpretativas em competências, desenvolvidas nas décadas de 80 e 90 por autores europeus, começaram a questionar essas formulações explicativas sobre o que significa a competência profissional. Como apontado por Ruth (2006), parece existir espaço para questionamento de uma abordagem comportamental ou padronizada para a competência. Especular sobre a generalização e a transferência desta à custa do individual pode ser questionável, levando-se em conta o contingente local, que carrega custos humanos e sociais substanciais, além do próprio significado de eficiência. O problema vai além de desenvolver a abordagem situacional, que, para a autora, “explora fatores que podem influenciar as competências requeridas” (RUTH, 2006, p. 212). O que parece requerer é uma troca no conjunto de valores e uma reavaliação do significado que o trabalho possui para o indivíduo (*ibidem*).

Nos estudos desenvolvidos por McKenna (1999), o autor aponta uma lista de competências gerenciais baseada no critério comportamental, utilizando como exemplo as competências da capacidade de resolução de problemas e pensamento inovador, e afirma que os comportamentos que demonstram competências

assumem a possibilidade de fácil aquisição e incorporação de competências no comportamento pessoal. Eles são extraídos das atividades diárias, assumindo que os gestores podem internalizar as competências, as quais inevitavelmente permitirão melhor performance gerencial. (MCKENNA, 1999).

Por outro lado, Ruth (2006) afirma que o problema é que o desenvolvimento de uma lista de competências envolve abstração, agregação e padronização. A extensão desta é precisamente na qual sua aplicação e utilização, em qualquer situação particular, é prejudicada. O questionamento central é o fato da pessoa que detém as qualificações necessárias para um trabalho não assegurar, necessariamente, a entrega do que é a ela demandado. A proposta não se centraliza somente na definição dos atributos de competências (conceitos), mas em sua aplicação (práticas) (DUTRA, 2004).

O trabalho apresentado por Sandberg (1996), juntamente com o de Ruth (2006), questiona o conceito tradicional de competências como um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos, ou seja, aquisição de atributos (abordagem racionalista). A maneira

particular de fazer o trabalho delimita certos atributos como essenciais e os organiza dentro de uma estrutura distinta de competência no trabalho. Sandberg afirma que, “através da análise de competências, estou cada vez mais convencido de que os aspectos essenciais da competência humana não podem ser reduzidos a uma lista externa de atributos relacionados ao trabalho”. (SANDBERG, 1996, p.20).

O autor argumenta que o desenvolvimento de competência foca o enriquecimento da experiência com a prática na atividade. Mais especificamente, prega que o desenvolvimento de competência envolve uma mudança na estrutura do significado que o trabalho tem para o indivíduo. Essa modificação abrange tanto uma alteração significativa da maneira de se experimentar a prática para outra, tanto quanto um refinamento e elaboração da forma de se viver essa experiência, defende o autor, e afirma que “a abordagem situacional explora fatores que podem influenciar as competências requeridas” (SANDBERG, 1996, p. 212).

As críticas que Sandberg (2000) faz à teoria racionalista são quanto à operacionalização dos atributos individuais em medidas quantitativas, as quais sempre resultam em descrições abstratas, estreitas e simplificadas que não representam a complexidade da competência na performance do trabalho. Ainda, as descrições de competências, formadas geralmente nos gabinetes das áreas de Recursos Humanos das empresas, são indiretas, ou seja, o conjunto de competências não reflete o que constitui a capacidade de produzir os resultados esperados no trabalho. Atributos não possuem significados fixos, ao contrário, adquirem-nos pela forma como o trabalho é executado. As concepções do trabalho estipulam não apenas o significado dos atributos, mas, também, quais deles em particular são desenvolvidos e mantidos para se fazer o trabalho. Neste sentido, as concepções dos trabalhadores das tarefas que executam não apenas distinguem variadas formas de competências, mas também a hierarquia da competência no trabalho.

Os resultados da pesquisa conduzida por Sandberg (2000) com funcionários de uma montadora de veículos demonstram que a mudança na concepção do trabalho é uma forma básica de desenvolvimento de competência. Para o autor, o desenvolvimento de competências deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais, focando sua análise no enriquecimento de experiências e vivências. “Mais especificamente, destacamos que o desenvolvimento de competências envolve a mudança na estrutura e no significado das práticas de trabalho” (SANDBERG e DALL’ALBA, 1996, p. 411). Sandberg também aponta para a necessidade de se conceberem as mudanças sociais e, por consequência, suas demandas, como metamorfoses sociais e políticas, mais do que apenas um processo de

evolução do mercado. Sugere que “existe uma necessidade de se reformular a discussão da competência num quadro sócio-político” (SANDBERG, 2000, p. 216).

Esse eixo conceitual, que se afasta do racionalismo clássico estadunidense, também é defendido por Zarifian (1994), que propõe uma definição de competência centrada na mudança de comportamento social dos seres humanos em relação ao trabalho e sua organização. De acordo com o autor, o essencial das mutações atuais do mundo do trabalho pode ser resumido em três dimensões:

- ▶ **Evento:** o que ocorre de maneira parcialmente imprevista perturbando o desenrolar normal do sistema de produção. A atividade humana se reposiciona no confronto com eventos. Desta forma, a competência profissional não pode ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho.
- ▶ **Comunicação:** interações são feitas com comunicação e constroem um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto. A qualidade das interações é fundamental para melhorar o desempenho das organizações.
- ▶ **Serviço:** gerar um serviço é uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano. O indivíduo está constantemente trocando serviços com outro, ora na posição de fornecedor, ora na de receptor.

Para Zarifian (1994), a competência não é uma negação da qualificação, pelo contrário: representa o pleno reconhecimento do valor da qualificação. As mutações a que se refere são resultados da perda da textura linear do trabalho e da característica transitoriamente homogênea. A copresença, ou seja, trabalhadores compartilhando o mesmo espaço, vê sua necessidade diminuir claramente e um número crescente de comunicações e trocas profissionais são feitas à distância. As operações nas empresas geram novas organizações, nas formas de células, em rede ou mesmo por projetos que se iniciam e se concluem com o trabalho de equipe.

Zarifian resume o conceito de competência como:

Uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir. (ZARIFIAN, 2001, p. 66)

O autor propõe uma primeira abordagem para a definição de competências “A competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.” (ZARIFIAN, 2001, p. 68).

Assim, tomar iniciativa significa que o ser humano não é um robô aplicativo, mas que possui capacidade de imaginação e de invenção que lhe permite abordar o imprevisto e assumir responsabilidade. Não se trata só de executar ordens, mas de assumir pessoalmente a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa empregada e pelas consequências que decorrerão de sua tomada de decisão.

O autor, então, aponta uma segunda abordagem que enfatiza a dinâmica de aprendizagem: “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.” (ZARIFIAN, 2001, p. 72).

Baseia, assim, na idéia de que competência não se trata somente da capacidade de empregar um conhecimento prévio, mas fazê-lo avançar judiciosamente em função da situação. Competência e conhecimento se modificam em contato com problemas e implicações da situação real de trabalho, em função de iniciativas e responsabilidades tomadas pelo indivíduo. Quanto maior a diversidade das situações, mais intensamente serão modificados os conhecimentos.

Outro fator abordado por Zarifian (2001) é a mobilização das redes de atores, a qual exige que as competências de uma rede possam convergir e associar-se em função dela. Um indivíduo por si só não possui todas as competências necessárias para lidar com determinados eventos: ele deve buscar apoio nos relacionamentos profissionais, de forma que a combinação das competências de outros indivíduos somadas à dele corroborará eticamente suas tomadas de iniciativa. Reencontramos, aqui, o sentido do desenvolvimento da organização do trabalho transversal, ou por projetos, muito difundido nas organizações atualmente.

Zarifian (2001) também considerou o compartilhamento das implicações de uma situação, ou melhor, a corresponsabilidade, na construção de sua definição de competências. Participar de suas implicações significa saber o que se pode partilhar e o que deverá seguir no campo de interesses antagônicos. Ao assumir campos de corresponsabilidade, nos quais não existe responsabilidade que não seja pessoal, uma equipe trabalhará melhor se souber definir os objetivos coletivos e os compromissos de cada integrante. Trata-se de uma função ético-moral do funcionamento social. Apesar da responsabilidade ser atribuída individualmente e não ser compartilhada, o autor coloca a questão da corresponsabilidade diante das exigências

das redes de ajuda cooperativa e as intervenções em grupo em torno de situações de evento. Uma característica da lógica da competência está no fato de esta associar responsabilidade pessoal e corresponsabilidade. O indivíduo deve ter clareza de sua responsabilidade e objetivos como integrante de um grupo de trabalho, tanto quanto das responsabilidades e objetivos do próprio grupo que participa. O autor afirma que saber mobilizar redes de atores torna-se, então, de vital importância no desenvolvimento de competência dos profissionais. A gestão de Recursos Humanos que as empresas tradicionais adotam atualmente, em que há o estabelecimento dos campos de responsabilidades e a fixação de objetivos distintos individuais, torna difícil o compartilhar de experiências e a possibilidade de se vivenciá-las em conjunto, de forma que todos os integrantes de uma equipe possam disponibilizar suas experiências experimentando o sentimento de participar das mesmas implicações de uma situação.

Há, portanto, de acordo com Zarifian (2001, p. 74) “a constatação de que grande número de disfunções, de desperdícios de recursos humanos, de maus desempenhos nas empresas deve-se à má qualidade da cooperação entre atores” e, diante da combinação dessas três abordagens, Zarifian (2001, p. 74) conclui sua definição de competência como “a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade.”

Posteriormente, Zarifian (2003) reviu sua definição, tomando em consideração que vivemos numa sociedade em que não existe mais um amplo acordo sobre o conteúdo das normas morais, diante da dispersão que há em torno das próprias referências morais. É forte nas significações sociais a conotação moral do “princípio da responsabilidade”. Diante desse cenário, Zarifian (2003, p. 139) reviu sua definição de competências e afirmou que: “(...) é a tomada de iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais.”

Ainda para o autor (2003), o assumir responsabilidade por parte dos gestores aponta para uma tripla idéia:

- ▶ Assumir responsabilidade é responder por. é assumir plena responsabilidade por suas ações, não apenas em face aos outros, mas também de si mesmo, respondendo pelo alcance destas, seus efeitos e suas consequências. Como dito em linguagem corrente: “Vou até o fim em minhas ações”.
- ▶ Assumir uma responsabilidade profissional é manifestar preocupação com os outros. É tomar consciência e conta da orientação de suas ações. O resultado positivo que

uma ação produz ao destinatário (cliente ou usuário) é o que traz sentido ao se produzir tal serviço. Ter preocupação com os demais é preocupar-se com as transformações positivas que ocorrem nas condições de atividades e as disposições do destinatário. É a preocupação com os impactos que as decisões causam aos demais e, fundamentalmente, é uma postura prévia à ação. Manifestar a preocupação com os outros é reconhecer o direito destes de julgarem e avaliarem as transformações como consequência que essas ações causam em suas atividades.

- ▶ Toda atividade profissional se exerce, precisamente, num certo campo de responsabilidade. É a divisão de trabalho sob uma outra ótica, ou seja, em vez de se afirmar que “a tal pessoa é atribuída determinada tarefa”, pode-se dizer que “tal pessoa exerce determinado campo de responsabilidade”. O objetivo aqui é o de segregar a organização em um conjunto de responsabilidades mais do que num conjunto de descrições de cargos e funções: é indicar que a organização se estrutura em torno das decisões dos indivíduos que nela trabalham. A interdependência do trabalho se dá precisamente na comunicação que existe entre os campos de responsabilidade, pela complementaridade no sistema de cooperação da organização, muitas vezes sobreposta.

O autor se permite uma reflexão acerca do conceito de sujeito, considerando que a iniciativa se refere ao sujeito e a responsabilidade tem relação maior com o ator, ou seja, assumir responsabilidade numa atividade profissional é assumir um papel na empresa, isto é, atuar, como reconhecido nos atores em peças teatrais. A responsabilidade do ator reposiciona a iniciativa do sujeito, sem anulá-la. O autor entende que o ápice da demonstração da competência está na iniciativa e o assumir responsabilidade constitui o quadro de referência, que “será o que os sujeitos e os atores fizerem, ou seja, se o modelo de competência diz respeito a atores sociais, diz respeito também a sujeitos.” (ZARIFIAN, 2003, p. 157).

Le Boterf (1994) segue a linha de pensamento de Zarifian, pois entende que a competência não é um conhecimento que o indivíduo possui, adquirido por treinamento, mas, sim, sua capacidade de mobilizar e colocar em prática o que se sabe num determinado contexto. O autor afirma que o profissional é aquele que sabe administrar uma situação complexa (LE BOTERF, 1994), o que significa dizer dar respostas adequadas frente aos imprevistos, limitações de tempo e recursos, à cultura da empresa, à relação de trabalho etc., e saber administrar pode ser declinado como:

- ▶ saber agir com pertinência, ou seja, não consiste somente em saber tratar um evento, mas, igualmente, antecipá-lo. É a capacidade de adaptação a situações inconstantes e complexas, a meios turbulentos e ao inédito. Supõe o “saber julgar”;
- ▶ saber mobilizar saberes e conhecimentos: trata-se de passar do “saber aplicável” para o “saber acionável”. Não reside nos recursos (conhecimentos, capacidades etc.) para mobilizar, mas na própria mobilização desses recursos;
- ▶ saber integrar ou combinar conhecimentos múltiplos e heterogêneos: o profissional não pode saber tudo: ele mobiliza seus conhecimentos e também o de suas redes profissionais. O indivíduo constrói seus conhecimentos pelas trocas que efetua com seus colaboradores, e a competência é criada pela situação comunicacional. O profissional também deve saber selecionar os elementos necessários no repertório dos recursos, organizá-los e empregá-los para realizar uma atividade profissional. Não se limita a uma simples adição de saberes parciais, pois existe uma dinâmica interacional entre diversos componentes;
- ▶ saber transpor: o profissional tem a capacidade de aprender e de se adaptar. Em um novo ambiente, ele sabe utilizar conhecimentos ou habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos, o que pode acontecer pelo processo de transferência lateral (generalizações de problemas do mesmo tipo) ou transferência vertical (transposição de casos de complexidade superior);
- ▶ saber aprender e saber aprender a aprender: saber agir com pertinência é saber tirar as lições da ação. O indivíduo sabe transformar sua ação em experiência e não se contenta em fazer e agir. Faz de sua prática profissional uma oportunidade de criação de saber; e
- ▶ saber envolver-se: o envolvimento do profissional depende de sua “implicação efetiva” na situação e é preciso querer agir para poder e saber agir.

Com essa diversidade de conceitos sobre competências, que podem ser complementares, temos, de um lado, a abordagem racionalista, na qual as competências são entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho; de outro, a abordagem interpretativa, na qual as competências são entendidas a partir do significado que o trabalho tem para o trabalhador.

O presente trabalho adotará a abordagem interpretativa, porque partirá de uma análise das experiências dos gestores nas atividades cotidianas – tomadas de decisão, levando em

consideração o equilíbrio de forças entre os *stakeholders*, já que se acredita que ela é construída situacionalmente.

## 2.2 A COMPETÊNCIA GERENCIAL

Para Ruas (2001), as competências individuais compreendem as gerenciais e, juntamente com as competências funcionais e essenciais das organizações, compõem as organizacionais. Para Moscovici (1994), a competência gerencial pode ser analisada sob duas dimensões: técnica e interpessoal, ambas fundamentais para o desenvolvimento do ser humano. Porém, os conhecimentos e as técnicas não asseguram uma performance adequada e superior, face ao fato de que as características pessoais influenciam e determinam o comportamento humano e a competência interpessoal refere-se à habilidade de lidar com relacionamentos interpessoais, que é resultado de percepção realística de situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais.

Cheetham e Chivers (1996) ampliam essa abordagem, numa visão holística, e afirmam que as competências gerenciais são compostas de quatro componentes-chave: (i) funcionais (técnicas), referentes à habilidade de executar efetivamente um conjunto de atividades para produzir resultados específicos; (ii) comportamental ou pessoal (interpessoais), referente à habilidade de adotar comportamentos apropriados observáveis em situações relativas ao trabalho; (iii) cognitivas, que representam a posse de conhecimentos relativos ao trabalho e à capacidade de colocá-los em uso efetivo; e (iv) ética e valores, que representam a posse de valores pessoais e profissionais apropriados e a habilidade de fazer julgamentos adequados com bases nesses valores. De acordo com os autores, permeiam esses quatro componentes-chave as metacompetências, que incluem: comunicação, autodesenvolvimento, criatividade, análise e resolução de problemas. As metacompetências tanto suportam o desenvolvimento de outras competências como são capazes de mediá-las em qualquer ou em todas as categorias dos componentes-chave. Cada um desses componentes é constituído por um conjunto de elementos, que são os subgrupos das competências individuais:

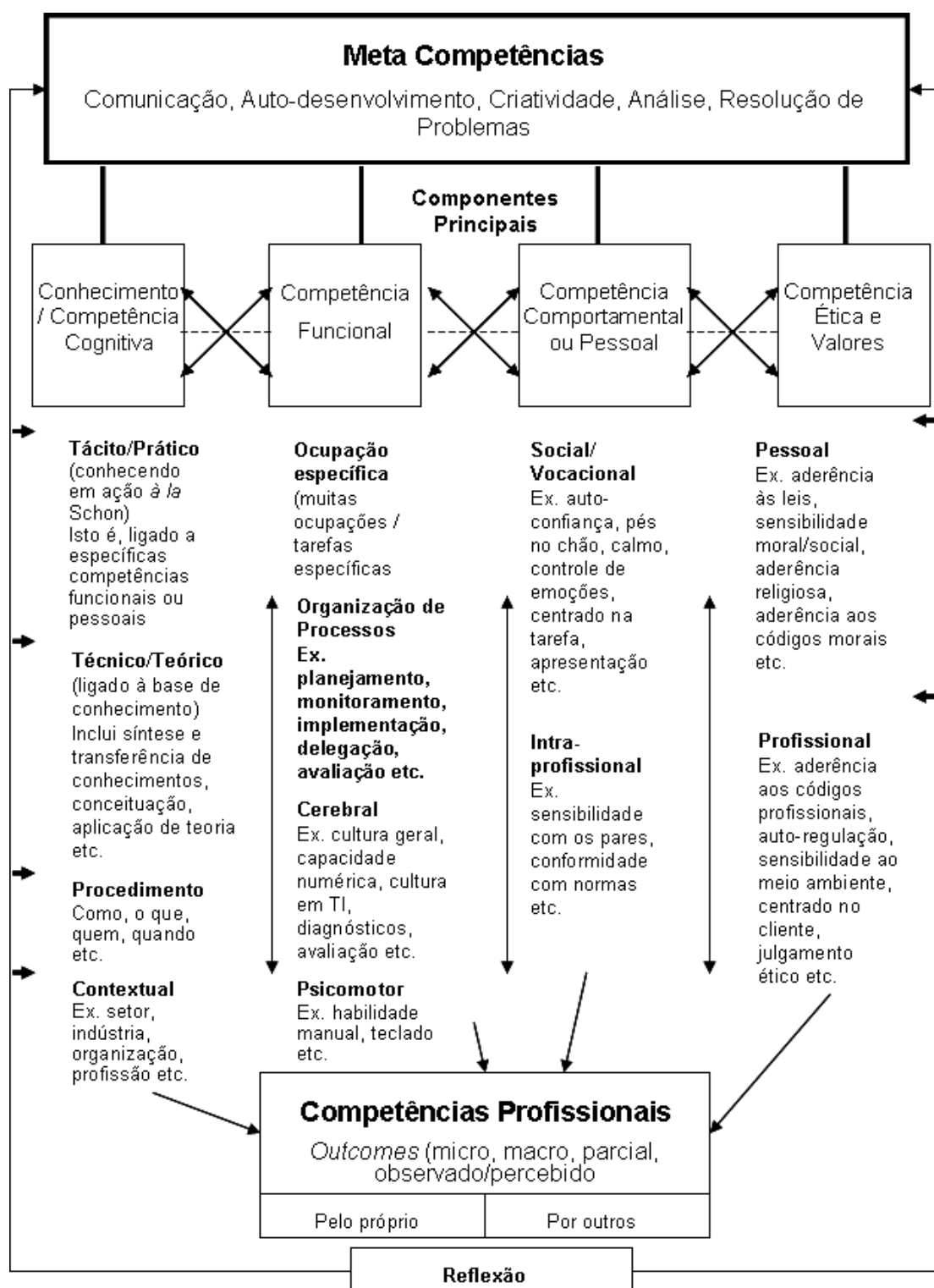
- ▶ Cognitivo/Conhecimento: tácito/prático, técnico/teórico, processual, contextual.
- ▶ Funcional: ocupação específica, processo/organização, cerebral, psicomotor.
- ▶ Comportamental ou pessoal: social/vocacional, intraprofissional.



- ▶ Valores/ética: pessoal, profissional.

Aqui, as metacompetências, os quatro componentes-chave da competência e seus vários fatores constituintes, juntos, produzem resultados específicos. Esses resultados podem ser subdivididos em (i) macro: indicadores genéricos da performance profissional; (ii) micro: resultados de atividades muito específicas, que podem indicar apenas proficiência de uma competência singular em determinada categoria funcional; e (iii) parcial: considera atividades parcialmente realizadas. Os resultados, de qualquer que seja o tipo, devem ser observáveis e perceptíveis pelo próprio indivíduo ou por outros, mesmo que não haja uma congruência de percepções. A autopercepção da competência leva à reflexão: o profissional pode refletir sobre sua performance em relação às metacompetências, aos componentes-chave e seus elementos, como demonstrado na Figura 1 a seguir.

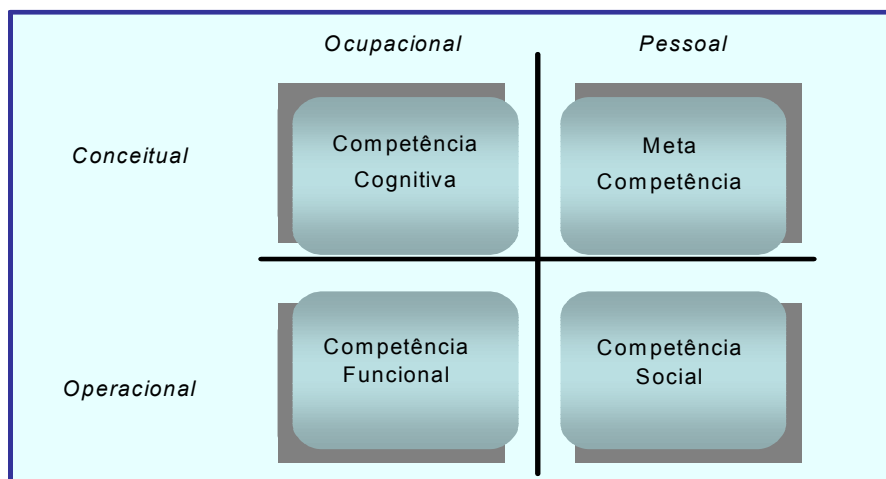
Le Deist e Winterton (2005) também advogam um modelo mais holístico de competência e argumentam que estruturas de competência em uma dimensão são inadequadas, propondo, assim, uma estrutura multidimensional. As competências cognitivas e funcionais estão crescentemente sendo adicionadas às comportamentais nos Estados Unidos, enquanto que, no Reino Unido, as competências comportamentais e cognitivas estão sendo incluídas no modelo de competências funcionais. França e Áustria têm adotado uma estrutura mais holística, considerando conhecimento, habilidades e comportamento como dimensões de competências, assim como a maioria dos outros países tem adotado o treinamento vocacional como base da competência. A partir desta análise, os autores argumentam que uma tipologia holística é mais útil para se compreender a combinação do conhecimento, habilidades e competências sociais que são necessárias para ocupações específicas. Afirmam que “as competências requeridas para uma ocupação incluem tanto as competências conceituais (cognitiva, conhecimento e entendimento) e operacionais (funcional, psico-motor e habilidades aplicadas)” (LE DEIST E WINTERTON, 2005, p. 39). As competências mais associadas à performance individual são tanto conceituais (metacompetências, incluindo aprender a aprender) quanto operacionais (competência social, incluindo comportamentos e atitudes).



**Figura 1: Modelo Provisional de Competência Profissional**

Fonte: CHEETHAM e CHIVERS (1996, p. 27)

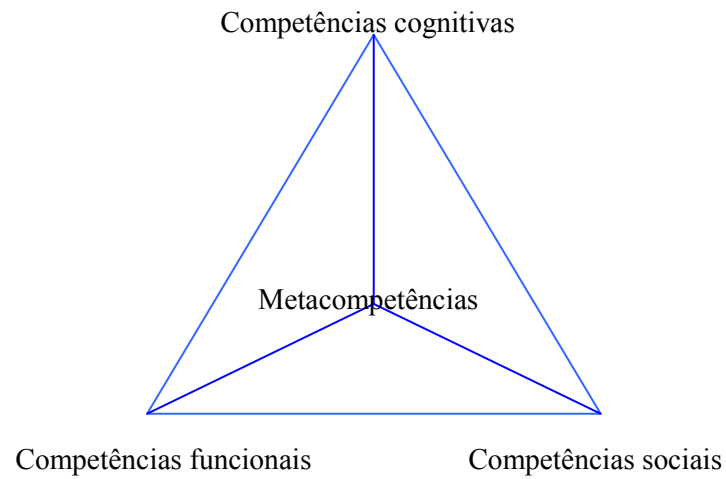
A relação entre as quatro dimensões de competência é demonstrada na Figura 2, que forma uma estrutura para o desenvolvimento de uma tipologia de competência.



**Figura 2: Tipologia de Competência.** Fonte: LE DEIST e WINTERTON (2005, p. 39).

A figura demonstra que as dimensões de competência – cognitiva, funcional e social – são universalmente adotadas. O conhecimento é entendido como competência cognitiva; já as habilidades, como competência funcional, e, finalmente, competências comportamentais e atitudinais são compreendidas como competências sociais. Já a metacompetência é diferente das três primeiras dimensões, uma vez que está relacionada com a facilidade de aquisição de outras competências substantivas. Os autores apontam para fato de se reconhecer que, enquanto a distinção entre essas dimensões pode ser feita analiticamente, na prática, não apenas o indivíduo deve possuir conhecimentos, habilidades funcionais e comportamento social apropriado para que seja efetivo em seu trabalho, como também as competências requeridas numa determinada função são invariavelmente descritas em termos multidimensionais.

Para melhor representar o modelo holístico de competências, os autores propõem a utilização do símbolo de um tetraedro, representado aqui pela Figura 3, que reflete a unidade da competência e a dificuldade de se separar as dimensões cognitiva, funcional e social da competência.



**Figura 3: Modelo holístico de competências.** Fonte: LE DEIST e WINTERTON (2005, p. 40)

Partindo dessa compreensão mais holística, multidimensional e interpretativa de competências, passa-se, agora, a discutir mais especificamente as competências de relacionamento coletivo.

## 2.3 AS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA GERENCIAL DE RELACIONAMENTO COLETIVO

Zarifian (2003) e Fleury e Fleury (2000) tratam o conceito “competência social” no campo da socialização. De acordo com Zarifian (2003), a utilização da lógica competência remete intensamente a dois conceitos: o da competência social e o do saber-ser, que, para compreendê-los, é necessário estabelecer uma distinção entre as duas abordagens:

- ▶ Uma enfatiza os traços de personalidade e as aptidões do indivíduo, considerando que ambos são inatos e estáveis no decorrer do tempo. É a personalidade “profunda” e estável do indivíduo que se procura avaliar, considerando-se este em sua totalidade, em seu “ser”.
- ▶ Outra dá destaque ao comportamento e às atitudes, ou seja, a maneira como o indivíduo apreende seu ambiente “em situação”, a maneira como “se comporta”. O que se busca com essa abordagem é uma visão parcial e manifesta do indivíduo. Não é o “ser” que se procura apreender, mas o modelo de conduta diante de dado ambiente.

O autor se limita à segunda abordagem, defendendo que é a única a ter uma relação legítima com a lógica do conceito de competência. Ele estabelece as dimensões dessas competências por meio da manifestação dos seguintes comportamentos:

- ▶ Autonomia;
- ▶ Tomada de responsabilidade;
- ▶ Comunicação.

A autonomia e o assumir responsabilidades fazem parte da definição de base da competência social utilizada pelo autor. Tratam-se de atitudes sociais relacionadas às competências profissionais e que exprimem as opções novas de organização do trabalho. Tais atitudes são aprendidas e desenvolvidas no trabalho, em situações vivenciais que as requerem. A autonomia e a tomada de responsabilidade são construídas conjuntamente nas aprendizagens que acarretam os comprometimentos em nossa vida social e pessoal e nas mudanças internas das formas como as empresas atuam. Trata-se de “tornar-se”: tornamo-nos

autônomos, bem como tornamo-nos responsáveis, o que significa dizer que é necessário criar condições para seu desenvolvimento.

A comunicação, mais complexa, introduz o efeito de reciprocidade. Não se aprende a se comunicar e, sim, a inserir-se ativamente em relações de comunicação, nas quais a comunicação inter-humana não é a troca de mensagens ou informações, mas a intercompreensão, o entendimento recíproco (ZARIFIAN, 2003).

Fleury e Fleury (2000) tratam a competência social como um dos tipos de estratégias por meio das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado, ou seja, como uma competência fundamental para que as organizações possam competir no mercado. Para os autores, a competência social é representada por três eixos:

- ▶ Comunicação: o gestor deve compreender o processo de comunicação em sua totalidade, garantindo o entendimento das mensagens pelos demais membros da organização. É a capacidade de expressar idéias de modo claro, utilizando técnicas de apropriadas para cada situação.
- ▶ Negociação: o gestor deve ter a capacidade de discutir, estimular e influenciar positivamente outras pessoas a colaborarem, efetivamente, para atingir os objetivos organizacionais; para conduzir processos de obtenção de consenso, objetivando resultados satisfatórios para as partes envolvidas; e, principalmente, para a organização, em situações externas e internas, argumentando coerentemente, de forma a persuadir as pessoas na venda de idéias, e aceitando pontos diversos dos seus.
- ▶ Trabalho em equipe: o gestor deve criar e trabalhar em grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos e complementares, propiciando o surgimento de sinergia. Habilidade em manter tais grupos trabalhando em conjunto eficientemente, controlando participações excessivas e convidando membros silenciosos a participar, resolvendo conflitos.

Competência social, desta forma, se estabelece no campo da socialização interpessoal. Contudo, começa a aparecer na literatura uma referência ao termo competência social num sentido mais amplo, incorporando a idéia de competências para a ação no ambiente social, interno e externo à organização.

Marcus e Anderson (2006) utilizam o termo competência social numa outra lógica, como a competência para a responsabilidade social. Argumentam os autores (2006) que há uma pressão social para que as empresas respondam a problemas de ordem social, como a gestão do ambiente. Para eles, as organizações devem ampliar sua missão incluindo as

preocupações de uma variedade mais ampla de *stakeholders* e prover aos gestores amplas oportunidades para tomar vantagem desse relacionamento. Defendem que as competências que conduzem a vantagem competitiva não são as mesmas que levam à responsabilidade social. Reconhecem, assim, que as competências para a responsabilidade social e organizacional têm diferentes determinantes, apesar de se sobreporem em algum momento. O termo competência social, assim, carece de maior precisão conceitual.

Assmann e Sung (2000) fazem referência ao termo competência social como a capacidade do indivíduo de possuir e saber usar a habilidade de integrar pensamento, emoção e comportamento para cumprir tarefas sociais e obter resultados que sejam valorizados pelo contexto sociocultural em que as pessoas se encontram.

De acordo com esses autores (idem, p. 219) a definição para competência social é “A habilidade de ampliar seus pontos de vista, de enxergar e sentir as necessidades dos demais, de ter êxito ao mesmo tempo em diversos níveis: o profissional, o pessoal e o social.”

A competência social implica, para os autores, predominantemente num modelo cognitivo que confira muita importância ao lado emocional, sentir-se ligado, estar-em-relação, viver relacionado humana e tecnologicamente, assumir um papel estruturador em relacionamento coletivo sem se tornar inconveniente. Ela deve ser entendida como a capacidade criativa para contribuir para a transformação dos comportamentos e da cultura socialmente existentes. Refere-se, sobretudo, à mudança requerida na capacidade das pessoas de se relacionarem de modo flexível e inovador em contextos sociais submetidos à constante transformação. Competências sociais estão associadas, assim, à sensibilidade para com o outro; vinculam-se ao desejo das pessoas de responderem e serem responsáveis pelo mundo dos sentidos, em que há a participação dos sujeitos com os quais nos comunicamos (ASSMANN E SUNG, 2000).

Chega-se, assim, à questão da motivação do gestor em suas relações interpessoais. Zarifian (2001) afirma que a motivação é um fato de fácil percepção no ambiente organizacional, ou seja, pode-se saber quais indivíduos estão ou não motivados. A motivação, de acordo com o autor, “toca em profundidade a própria personalidade do indivíduo, ativa motivos profundos, porque, na mobilização e no desenvolvimento de suas competências, é o próprio indivíduo e seu futuro que estão em discussão” (ZARIFIAN, 2001 p. 123). Portanto, é o sentimento de um trabalho bem executado a que se vincula o conceito de sentido que o trabalho possui para o trabalhador.

Nesta mesma linha, de acordo com Holland, Ritvo e Kovner (1997), que trabalharam muito próximos a líderes de diversas organizações sem fins lucrativos – muitas delas

hospitais e organizações de promoção da saúde entre comunidades, existe “uma necessidade de competências específicas dos gestores, capazes de assegurar, no eixo político, educacional e interpessoal, um equilíbrio de forças, de forma a garantir que os interesses de todos estejam sendo tratados adequadamente” (idem, p.29), e apontam para três dimensões da competência social: a política, a educacional e a interpessoal.

### **2.3.1 A Dimensão Política**

Para esses autores, a primeira responsabilidade dos gestores é a de desenvolver e sustentar relacionamentos saudáveis, além de manter uma comunicação aberta e de duas mãos com todos os *stakeholders*, representados por aqueles que possuem uma parcela de contribuição no sucesso das organizações. Os gestores devem respeitar a integridade do processo de gestão, bem como da legitimidade, dos papéis e interesses dos *stakeholders*. Quando confrontados com assuntos que podem afetar os grupos de interesse, os gestores devem buscar uma comunicação direta e regular com estes, assegurando que seus interesses estejam sendo devidamente atendidos.

Todos esses imperativos recaem sobre as habilidades políticas, as quais são essenciais para uma gestão efetiva. Eles permitem aos gestores entender e balancear múltiplos interesses de diversos grupos de indivíduos, fazendo com que cheguem a soluções que sustentem a imagem das organizações por meio de todos os *stakeholders*. Discordar ou possuir interesses conflitantes é inevitável; porém, estar desatento ou insensível aos vários interesses pode conduzir os gestores a decisões que exacerbem os atritos e diluam a confiança na organização. Uma vez que essas decisões afetam tantos grupos de interesse, a comunicação de via dupla com todos os *stakeholders* se torna essencial para a competência societal. Além dos canais internos de comunicação, restritos aos funcionários da organização, os gestores devem manter um canal aberto com as comunidades externas à organização, cujos líderes destas devem ter sua própria percepção da organização, de suas ações e de seus problemas. Compreender o público externo, portanto, é vital para se tomar decisões que permitam às organizações servirem essas comunidades e sustentar a confiança nela depositada.

Os autores propõem que duas questões sejam formuladas com o objetivo de se avaliar a performance política dos gestores:



- a. Até que ponto os gestores da organização aceitam, como uma de suas primeiras responsabilidades, a necessidade de se desenvolver e manter relações saudáveis entre os *stakeholders*?
- b. Quão bem os gestores conduzem essas responsabilidades?

De forma a avaliar o quadro de gestores de uma organização, Holland, Ritvo e Kovner (1997) apresentam uma lista de afirmativas que, classificada, poderá servir de parâmetro para uma avaliação da performance política:

1. Os gestores têm criado comitês ou forças-tarefas compostos por membros de níveis superiores e inferiores.
2. Um relatório anual sobre as atividades dos gestores é preparado e distribuído publicamente.
3. Os gestores comunicam suas decisões para aqueles que serão afetados por estas.
4. Se o gestor sabe que um grupo de constituintes discordará com uma ação a ser tomada por ele, ele investiga os sentimentos do grupo antes de tomar a decisão final.
5. Os gestores são responsáveis por manter os canais de comunicação com os líderes de comunidades-chave.
6. O gestor dispensa tanta atenção em *como* tomará uma decisão, quanto no *que* deverá ser decidido.
7. O gestor tem participado de reuniões em que a atenção explícita foi dada às preocupações dos grupos constituintes ou às populações atendidas pela organização.
8. O gestor periodicamente requisita e considera informações acerca do moral dos funcionários da organização.
9. Antes de tomar uma decisão importante, o gestor normalmente busca por informações de pessoas ou grupos que poderão ser afetados por tal atitude.
10. O gestor está profundamente atento ao impacto que suas decisões terão entre os *stakeholders*.
11. O gestor regularmente reporta aos acionistas suas preocupações em relação aos grupos que são afetados por suas decisões.

O passo seguinte, de acordo com os autores, é identificar as possíveis formas de fortalecer as habilidades políticas da organização, e sugerem partir das práticas dos gestores com alta performance neste campo. A organização, portanto, deveria:

- ▶ Distribuir anualmente um perfil de seus gestores.

- ▶ Distribuir publicamente um relatório anual e a agenda de seus gestores.
- ▶ Nomear as equipes que compõem os comitês.
- ▶ Convidar funcionários para que participem das reuniões do conselho periodicamente.
- ▶ Monitorar o moral e as relações dentro da organização.
- ▶ Manter opções abertas e evitar soluções de ganha-perde.
- ▶ Manter sensibilidade para os papéis legítimos e responsabilidades dos *stakeholders* e para a integridade do processo de governança.
- ▶ Visitar os funcionários em seus locais de atividades.
- ▶ Estabelecer forças tarefas entre os multiconstituintes.

### 2.3.2 A Dimensão Educacional

Para os autores, aos gestores cabe buscar oportunidades para o desenvolvimento e educação de seus funcionários, garantindo *feedback* sobre o desempenho, avaliando seus pontos fortes e limitações e examinando os erros ou oportunidades perdidas. Preparar as pessoas para que sejam capazes de compreender o conjunto de forças que operam na organização, discutir sobre erros cometidos, reconhecer responsabilidades sobre as decisões tomadas e aprender a dar respostas eficientes é tarefa fundamental dos gestores em cargos de comando. Cabe garantir que os *stakeholders* tenham uma clara e ampla informação sobre a organização, seus objetivos, seu papel, suas responsabilidades e expectativas de desempenho.

As mudanças, tanto no ambiente externo como no interno às organizações, afetam estas e há a necessidade constante de ajustes. Internamente, a equipe de gestores muda com o tempo e membros que ingressam na equipe devem aprender o máximo possível sobre a organização, como as tendências externas a afetam e como os times operam. Externamente, mudanças globais, como tecnologia, força de trabalho, concorrência, legislação etc. impactam a forma como as organizações respondem a essas mudanças. A necessidade do gestor de compreender as implicações das mudanças em ambos ambientes é importante para uma gestão efetiva.

### 2.3.3 A Dimensão Interpessoal

Os gestores também devem nutrir o desenvolvimento dos funcionários para que trabalhem em grupos. A atenção deve estar voltada especificamente ao bem-estar coletivo e à busca por um senso de colegiado entre os participantes. O desenvolvimento da habilidade interpessoal permite aos gestores atuar efetiva e individualmente nos talentos e criar um time cujo todo é mais importante que a soma das partes. O relacionamento interpessoal, crítico para o sucesso das organizações, é um fator vital para o trabalho em grupo e, portanto, deve ser cultivado conscienciosamente. Alguns gestores, temendo que equipes fortes possam diminuir seu poder, evitam iniciativas de fortalecer as equipes. Esse comportamento ganha-perde conduz à tensão e baixo desempenho dos funcionários.

É nessa linha de discussão, tal qual apresentada por Holland, Ritvo e Kovner (1997), que a questão das competências de relacionamento coletivo, ou societais, será considerada neste trabalho, se afastando, assim, do conceito de competência social comumente adotado na literatura. Além disso, embora Holland, Ritvo e Kovner (1997) tenham discutido em três dimensões, este trabalho tem seu foco de interesse apenas na dimensão política.

### 3. TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO COLETIVO

Dependendo dos critérios utilizados, o conceito de *stakeholders* tem variado e, como consequência, não tem gerado um consenso entre os autores. A discussão sobre o critério não se resume apenas a um debate sobre o significado da palavra, mas, sim, envolve os grupos com os quais as empresas mantêm algum relacionamento, impactam ou são impactados por suas atuações de mercado. A idéia precursora da teoria defende que o relacionamento com os *stakeholders* é o modo mais apropriado para se implementar a estratégia de uma empresa, entendida aqui como uma instituição que cria valor e o comercializa. Esse entendimento possui apoio na definição de corporação apontada por Clarkson (1995, p. 107) como “um sistema de grupos de *stakeholders* primário, um complexo conjunto de relacionamentos entre grupos de interesse com diferentes direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades”.

A relação das organizações com a sociedade tem sido analisada, desde a década de 1980, sob um emaranhado de conceitos que inclui a responsabilidade social das empresas, sua performance social ou mesmo sua responsabilidade como corporação. Porém, como apontado por Clarkson (1995), “era difícil definir as responsabilidades discricionárias, exceto no sentido das atividades filantrópicas da corporação e a natureza do seu envolvimento entre as comunidades as quais<sup>(sic)</sup> realizou negócios” (idem, p. 95). As dificuldades giravam em torno do conceito: o que significa e qual a extensão da responsabilidade social das empresas? A preocupação que as organizações demonstram com suas responsabilidades sociais é restrita à esfera pública ou também diz respeito à esfera privada? Como avaliar a responsabilidade das empresas, levando-se em conta a diversidade de interesses sociais que para ela convergem? Qual o efeito da responsabilidade social sobre os resultados das empresas? Questões como estas também ampliaram as dificuldades metodológicas.

A definição de *stakeholders*, para Freeman (2004, p. 229), desenvolvida a partir de uma perspectiva ampla, é “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelos resultados dos objetivos alcançados de uma corporação”, incluindo tanto aquele que influencia de alguma forma quanto o que sofre as consequências das ações organizacionais e que, como resultado, pode também afetar o futuro da empresa, numa relação de reciprocidade. A partir deste entendimento, os gestores deveriam explicitar estratégias para lidar com as diferentes demandas desses grupos. Os gestores são considerados agentes

morais, portadores de valores, que assumem total responsabilidade pelas decisões que tomam e afetam diversos grupos.

Freeman (2004) parte da premissa de que valores devem fazer parte da atividade econômica empresarial e não concorda com a separação entre ética e negócios. O foco do gestor não recai apenas na performance de resultados a qualquer preço, mas, também, moral. Neste sentido, a proposta de Freeman (2004) é normativa, ou seja, preceitua como o mundo empresarial deve seguir seus passos. O autor, com o propósito de limitar a discussão em função de razões práticas, categorizou os *stakeholders* como investidores, empregados, clientes, fornecedores e comunidade. Ao mesmo tempo em que essa classificação pode ser considerada restrita, é capaz de abranger, sob a denominação de comunidade, todos os grupos que não se encaixam nos quatro já citados, fazendo jus à visão ampla de *stakeholders*.

O caráter normativo da teoria de Freeman (2004) faz com que os gestores estejam mais atentos à cultura das organizações e percebam se ela dá as bases para uma relação normativa de equilíbrio de interesses dos diversos *stakeholders*. Faz com que os gestores não se vejam como centro do universo, nem como *stakeholders*-chave para a organização, mas se preocupem com o que é normativo no relacionamento para os outros *stakeholders*. Significa dizer que o relacionamento entre os *stakeholders* não pode ser apontado apenas pelo que os gestores entendem que deve ser, mas, também, pelo que os demais pensam que é. O que importa, segundo o autor, é que os gestores levem em consideração os efeitos de suas decisões sobre os demais *stakeholders*, bem como os resultados potenciais recíprocos.

Outros autores defendem o meio-ambiente como o *stakeholder* mais relevante a ser considerado pelas organizações (DRISCOLL E STARIK, 2004); porém, não têm o apoio de autores que entendem que a natureza não deva receber essa consideração, pois não é uma entidade social (PHILLIPS E REICHART, 2000). Orts e Strudler (2002) fazem menção ao estudo etimológico feito por William Safire, rebuscando as origens do termo, que remonta o século XIX, na divisa oeste dos Estados Unidos, e que se referia a um adiantamento, pelo trabalho executado, em dinheiro ou em mercadorias. Desta forma, um *stakeholder* mantinha uma aposta no resultado de uma atividade sob risco, com a possibilidade de vir a perder algum tipo de ativo, seja no investimento de capital ou mesmo em mercadorias, caso o projeto não desse certo. Essa era uma abordagem restrita, pois se limitava àqueles grupos que investiam recursos num determinado negócio, com o risco de perderem ou ganharem. Nessa linha de pensamento, Orts e Strudler (2002) não incluem nem o meio-ambiente nem o governo enquanto *stakeholders* da organização, uma vez que preservar o meio-ambiente e cumprir as leis são obrigações morais que transcendem o escopo da teoria.

Tanto essa abordagem restrita como a mais ampla de Freeman foram bases para diversos estudos sobre o assunto. Propostas foram elaboradas a partir do conceito de Freeman, de maneira a contextualizar melhor quais grupos podem ser considerados *stakeholders* de uma organização. De acordo com Starik (1994), podem ser considerados em função da extensão, do tipo de benefício, da importância e, principalmente, da percepção do que sejam as empresas e quais seus objetivos estratégicos, ampliando a dimensão dos *stakeholders* e não a limitando apenas ao ser humano. Os fenômenos meteorológicos, os sentimentos humanos e o meio ambiente também impactam e são impactados pela ação das organizações. O autor, então, propõe que o conceito seja estabelecido a partir do corte feito pelo pesquisador, pois o que impacta e é impactado pela empresa pode incluir os seres inanimados, a atmosfera e todo tipo de indivíduos e seres em geral. Sob esta ótica, o conceito não pode ser operacionalizado e é incapaz de fornecer os subsídios necessários para que os gestores identifiquem e atuem no sentido de avaliar os diversos interesses desses grupos. Portanto, diversas abordagens existem, mas tende a haver um consenso de que o conceito de *stakeholders* deve ser utilizado para indivíduos e grupos cujo relacionamento implica mutualidade, ou seja, que afeta uns aos outros.

Donaldson e Preston (1995) afirmam que a teoria de *stakeholders* deve ser dividida em três tipos: além de (i) normativa, como descrita por Freeman (1984), incluem os tipos (ii) descritiva e (iii) instrumental. A teoria descritiva aborda como as organizações gerenciam e interagem com seus *stakeholders* e a teoria instrumental procura relacionar os meios e os fins; desse último aspecto, as teorias organizacionais apontam como os gestores devem se comportar para que suas empresas obtenham determinados resultados, o que significa constituir como esses gestores devem interagir com os *stakeholders* para obterem seus resultados. A abordagem descritiva nos parece mais adequada aos propósitos deste trabalho e é a que iremos considerar.

Por um outro ponto de vista, apontado por Gibson (2000), Altkinson, Waterhouse e Wells (1997) e Clarkson (1995), os *stakeholders* podem ser classificados como primários e secundários. Os primários, considerados críticos para a sobrevivência das organizações, são aqueles que mantêm um relacionamento contratual e são afetados diretamente pela organização no desenvolvimento de suas atividades. São considerados primários: os acionistas e investidores, os empregados, os consumidores, os fornecedores, clientes e, ainda, os organismos públicos que estabelecem e fazem cumprir leis e regulamentações de atuação no mercado. Os secundários são aqueles cujo relacionamento não é regulado contratualmente, ou seja, os demais grupos da sociedade. Esses grupos podem se tornar

críticos para a organização dependendo do estágio de maturidade em que esta se encontra. Para Jawahar e Mclaughlin (2001), existe uma hierarquia entre os *stakeholders* em função do estágio de desenvolvimento da organização. Se pensarmos na vida das organizações no longo prazo, um *stakeholder* pode ser mais importante que outro, dependendo do ciclo de vida que a empresa se encontra: formação, crescimento, maturidade, declínio ou renovação. Jawahar e McLouglin (2001) afirmam que a sobrevivência das organizações e a importância que atribuem aos *stakeholders* dependem do quanto cada grupo mobiliza o controle dos recursos em cada fase da maturidade organizacional e da decisão de atender mais aos interesses de uns do que de outros grupos. É uma decisão estratégica. Como exemplo, podemos sugerir que, para uma organização que implanta uma unidade fabril com recursos próprios, a comunidade local, como fonte de oferta de mão-de-obra, pode ser mais importante que as instituições financeiras locais, dispostas a financiar tal investimento.

No Brasil, face aos resultados de pesquisa com gestores brasileiros conduzida por Matsushita (2004), identificou-se que a importância atribuída aos *stakeholders* está associada aos valores pessoais dos gestores, e apontou-se para a seguinte hierarquia, com a demonstração dos mais valorizados, conforme segue na Tabela 1:

**Quadro 1: Hierarquia da Importância Atribuída aos Stakeholders**

<b>Stakeholders</b>	<b>Ordem</b>
Clientes	<b>1</b>
Funcionários	<b>2</b>
Proprietários (acionistas)	<b>3</b>
Fornecedores	<b>4</b>
Comunidades (sociedade)	<b>5</b>
Credores (bancos, instituições financeiras)	<b>6</b>
Concorrentes	<b>7</b>
Instituições governamentais	<b>8</b>
Organizações internacionais (ambientais, sociais)	<b>9</b>
Políticos	<b>10</b>

Fonte: Matsushita (2004, p.164, apud TEIXEIRA, 2007, p. 331)

Clarkson (1994) define *stakeholders* a partir do risco envolvido em suas relações com a organização. Assim, *stakeholder* espontâneo é aquele que corre o risco por ter investido alguma forma de capital, seja humano ou financeiro, algum tipo de valor na organização. Os não-espontâneos são aqueles que estão à mercê dos riscos oriundos das ações da organização, ou seja, são afetados por estas atitudes. A definição de Clarkson (1995, p. 106) para o construto *stakeholder* é:

*Stakeholders* são pessoas ou grupos que têm, ou reclamam, posse, direitos ou interesses numa corporação e em suas atividades passadas, presentes ou futuras. Tais direitos reclamados ou interesses são o resultado das transações ou ações tomadas com a corporação e pode ser legal ou moral, individual ou coletiva. *Stakeholders* com interesses, direitos e reclamações similares, podem ser classificados como pertencentes ao mesmo grupo: empregados, acionistas, clientes e etc.

Os termos e conceitos de *stakeholder*, gestão dos *stakeholders*, modelos de *stakeholders* e teorias de *stakeholders* vêm sendo utilizados largamente na literatura, tanto acadêmica como profissional. Desde a publicação do livro de Freeman, em 1984, um marco na literatura sobre a teoria dos *stakeholders*, além de dezenas de livros e mais de uma centena de artigos que enfatizam primordialmente seu conceito, a idéia que as organizações possuem sobre *stakeholders* passou a ocupar um lugar comum. Se vistos sob um olhar criterioso, esses termos têm sido usados de formas muito diferentes e estão apoiados em diversas e quase sempre contraditórias evidências e argumentos, suas implicações são raramente discutidas e, possivelmente, nem mesmo reconhecidas.

Diante da gama de teorias entre autores e na busca por uma definição convergente acerca do construto *stakeholder*, Clarkson (1994) conduziu, em 1994, uma conferência em Toronto, Canadá, convidando os principais estudiosos para debaterem a teoria e sua aplicabilidade no local de trabalho dos gestores. O resultado dessa conferência possibilitou aos participantes obterem uma visão clara na forma de uma análise dos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, a qual foi desenvolvida por Carroll (1994) ao final do congresso.

Os pontos convergentes desse encontro, que contribuem para as áreas de negócios, social e ética, de acordo com Carroll (1994), se resumem nas seguintes análises:

- ▶ Pontos fortes: um dos pontos mais fortes da teoria de *stakeholder* é poder identificar, de forma sistemática e compreensiva, aqueles grupos com os quais as empresas interagem para terem sucesso em suas estratégias. Porém, a amplitude ainda é grande. Se os gestores anteriormente focavam os *stakeholders* primários, a teoria provê um



número ilimitado de grupos ou indivíduos que são afetados. Para os gestores, o gerenciamento das relações passa a ser focado por um número ilimitado de grupos de interesses, com percepção de suas demandas ou expectativas em relação às empresas, dando plena legitimidade a tais expectativas. De um outro lado, também, o poder dos *stakeholders* pode ser avaliado. Com a legitimidade e o poder conhecidos, os gestores podem identificar a importância de cada grupo de *stakeholders* e gerenciar os relacionamentos de forma mais adequada.

- ▶ Fraquezas: são quatro as possíveis armadilhas que os gestores encontram na gestão do relacionamento com os *stakeholders*: 1) os gestores buscam fazer emergir os problemas num sistema aberto, o qual pode ser visto como um atributo negativo; 2) o relacionamento com os *stakeholders* deve ser conduzido pela alta gerência das organizações e a ausência de tal suporte pode representar uma ameaça potencial a estas; 3) os gestores que ocupam os níveis inferiores na estrutura organizacional também devem estar envolvidos no suporte ao relacionamento, o que muitas vezes não acontece; e 4) as organizações buscam reduzir o número de *stakeholders*, ou mesmo considerar alguns de pouca ou nenhuma importância, o que pode representar uma ameaça, face ao fato de que tais *stakeholders* podem, com o tempo, exercer a força que possuem junto às organizações.
- ▶ Oportunidades: existem muitas oportunidades para a utilização da teoria de *stakeholder* nos ambientes acadêmico e organizacional, uma vez que pode ser benéfico para as tomadas de decisões. Teóricos já advogam a teoria de *stakeholder* como parte dos paradigmas emergentes, tanto no campo social como no empresarial.
- ▶ Ameaças: o uso da teoria de *stakeholder* pode se tornar inútil diante das mudanças das demandas dos grupos de interesse ao longo do tempo. Pode ser que os problemas tecnológicos e econômicos possam dominar o cenário corporativo e que a teoria passe a ser menos útil quando esses subambientes estiverem conduzindo os processos de tomada de decisão das organizações.

Uma pergunta a ser feita diante desses conceitos de *stakeholders*: qual o papel do gestor na condução das relações e manutenção de equilíbrio de interesses? Não basta apenas que as empresas gerem riquezas, mas é necessário que os gestores que as controlam se questionem como querem que elas alcancem seus propósitos. A discussão passa pelo equilíbrio dos interesses dos diversos *stakeholders* que afetam ou são afetados pelas empresas. A confiança e a cooperação são ingredientes fundamentais na construção e

preservação de relacionamentos com os diversos *stakeholders* que podem contribuir para a vantagem competitiva das empresas.

Como apontado por Flynn (2006), as organizações competem com os interesses dos *stakeholders* e, aquelas que alcançam seus objetivos, o fazem com o perfeito balanceamento entre os interesses internos e externos à organização. Tanto os fatores que, direta ou indiretamente, impactam o equilíbrio da organização, como os grupos envolvidos que aplicam pressão sobre as empresas, são situacionalmente específicos e impactam a zona de equilíbrio das empresas. O autor aponta para os seguintes fatores como relevantes para as organizações e afirma que, quanto maior o grau desses fatores que a empresa mantém, mais previsível é sua zona de equilíbrio, a saber:

- ▶ Visão relacional: o grau em que a empresa apóia relacionamentos benéficos mútuos;
- ▶ Reputação gerencial: o grau de reputação positiva que a organização possui entre os *stakeholders*;
- ▶ Responsabilidade social: o grau em que a organização acredita e age pelo melhor interesse das comunidades e da sociedade civil;
- ▶ Ética: o grau em que a organização se compromete com o diálogo ético na tomada de decisão;
- ▶ Regime regulatório: o grau em que a empresa atende às exigências legais governamentais;
- ▶ Pressão econômica: o grau de competitividade de mercado em que a organização está inserida;
- ▶ Gestão de risco: o grau de risco real ou percebido demonstrado pela organização aos grupos de *stakeholders* impactados;
- ▶ Nível de ativismo interno: o grau no qual grupos defensores, internos ou externos à organização, buscam promover uma agenda independente e contrária à missão da organização; e
- ▶ Visibilidade na mídia: o grau em que uma organização opera numa arena que encoraja a crescente cobertura da mídia.

Com isso, o papel que os gestores assumem não é apenas o de especialistas em comunicação ou conselheiros estratégicos: eles devem abraçar a responsabilidade pela construção de relacionamentos, de gestores da reputação e defensores responsáveis, tanto pela organização em que trabalham como para os *stakeholders*, com o objetivo de alcançar

resultados mutuamente benéficos, estabelecidos e mantidos por meio de um processo dinâmico e colaborativo de negociação e facilitação com cada grupo.

A idéia da busca pelo equilíbrio entre os diversos *stakeholders* não é nova, de acordo com Diez e Lorca (2004), que afirmam que as organizações devem se concentrar na contínua busca pelo equilíbrio entre os eles, os quais possuem interesses particulares. De acordo com esses autores, as organizações recebem de cada *stakeholder* uma série de contribuições favoráveis de natureza e alcance distintos, dependendo do grupo em questão: aumento das vendas, aumento da produtividade, ampliação do prestígio ou outras vantagens. Por outro lado, o que as organizações provêem para cada *stakeholder* é normalmente traduzido em termos de custos, como os serviços de pós-venda, salários, despesas com o meio ambiente etc. É necessário manter, portanto, um balanceamento entre as contribuições recebidas e o que é provido para cada *stakeholder*. A criação de valor só é possível quando há um perfeito equilíbrio entre o que se recebe e o que se provê a eles, e, apenas agindo desta forma, será possível garantir a sobrevivência das organizações no médio e longo prazo (DIEZ E LORCA, 2004).

Hekman, Schultz e Reynolds (2006) apontam para a centralidade do equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* ser um reflexo do fato de que cada um regularmente apresenta suas demandas que, para que sejam atendidas, as organizações devem dispor de seus recursos próprios, sejam estes capital, lucro, esforço ou mesmo tempo, pois os *stakeholders* podem ou questionam como e onde cada um deveria ser empregado. Em última análise, são os gestores que têm a responsabilidade de alocar os recursos da organização e, de acordo com os autores, estes estão naturalmente inclinados a balancear os interesses dos *stakeholders* e a divisão dos recursos atua como uma restrição a essa predisposição. Considerando que o equilíbrio de interesses de todos os *stakeholders* é uma inclinação natural dos gestores associada a uma situação particular, a validade, de uma ou mais demanda dos *stakeholders* para o recurso em questão, pode requerer que cada demanda tenha um destaque sobre as demais. Esse destaque pode ser definido como sendo o poder que o *stakeholder* exerce junto à organização, a urgência da demanda naquela situação ou mesmo sua própria legitimidade. Esse destaque deve ser utilizado pelos gestores para identificar quem e o quê realmente importam numa dada decisão. É um processo de hierarquização ou priorização baseado no destaque que as demandas dos têm, seja no longo prazo ou mesmo nos eventos diários que exijam uma ação imediata por parte dos gestores.

O gestor pode se defrontar com o fato de um *stakeholder* possuir maior destaque que outros quando está analisando as estratégias organizacionais de longo prazo. No dia a dia,

esse mesmo *stakeholder* pode não ter o mesmo destaque, em função da urgência de uma determinada situação, o próprio poder que exerce naquele evento ou mesmo sua legitimidade. Neste sentido, de acordo com Hekman, Schultz e Reynolds (2006), a relativa iniquidade do destaque dos *stakeholders* pode limitar o gestor quando da busca pelo equilíbrio dos interesses entre todos eles num determinado evento associado ao processo decisório. Sugerem que, quando o destaque entre os *stakeholders* é igual, mais fácil será para o gestor o processo decisório, e, quanto mais desigual esse destaque, mais difícil será para o gestor encontrar um ponto de equilíbrio entre todos os interesses.

Dentre os *stakeholders* de uma organização, os acionistas possuem um papel particular no processo que os gestores utilizam para a busca do equilíbrio de interesses entre os diversos grupos, uma vez que exercem poder sobre estes e suas decisões. Para os autores, o simples fato de um dos *stakeholders* envolvidos ser o grupo de acionistas pode influenciar o processo decisório dos gestores. Esse grupo poderá reclamar para si a maior fatia na distribuição dos recursos, de forma a atender a suas demandas em particular, em detrimento às dos demais grupos envolvidos.

De acordo com Schwarzkopf (2006), os gestores devem tomar decisões que equilibrem os interesses dos *stakeholders*, porém, antes, devem procurar entender como as outras partes percebem suas decisões. Os diálogos efetivos com os *stakeholders* para alcançar esse entendimento requerem que os gestores conheçam a percepção que as outras partes têm do risco originado por suas decisões. Significa dizer que a maneira como duas partes lidam entre si ajuda uma terceira a entender como estas definem seus relacionamentos. Se a organização não trata adequadamente seus clientes, esse fato amplia o sentimento de desagrado mesmo entre aqueles que não são seus clientes. Com isso, a forma como uma terceira parte percebe as decisões tomadas pelos gestores deveria influenciar o processo decisório dos gestores, pois a terceira parte pode criar uma idéia quanto ao modelo de gestão da empresa baseado no risco que as decisões dos gestores causam para outro *stakeholder* tanto quanto para ela própria. Se os gestores querem gerenciar os interesses dos *stakeholders*, devem ter muito claramente a percepção que eles têm acerca dos riscos que suas decisões causam, uma vez que diferenças nas percepções de risco podem levar a uma má compreensão das decisões tomadas, à perda de credibilidade dos gestores, a ações judiciais contra a empresa ou, em último caso, à sua própria falência.

Se a percepção de risco de um gestor inclui a perspectiva de risco de vários grupos constituintes, então, para o balanceamento de suas relações entre os *stakeholders*, é necessário que este tenha uma comunicação clara de como as demandas das partes foram

tratadas em suas decisões. Isso representa maior esforço gerencial, maior abertura no diálogo, uma comunicação no tempo exato, distribuição mais ampla das mensagens e maior transparência nos processos decisórios. Essa comunicação exige, para tanto, novas e mais eficientes técnicas e métodos de planejamento para mensuração da performance da organização, como apontado por Diez e Lorca (2004). Quando o gestor adota um comportamento na tomada de decisão, assume-se que ele o faz depois de uma profunda avaliação das implicações e repercussões que tal decisão possa gerar entre todos os *stakeholders*. Isto porque os acionistas deixarão de investir na empresa se não estiverem satisfeitos com os retornos sobre seus investimentos, da mesma forma os funcionários não se dedicarão em defender os interesses da empresa e continuar a se desenvolver se não tiverem seus desejos satisfeitos, traduzidos em remuneração e benefícios. Os clientes deixarão de adquirir os produtos se estes não atenderem às suas expectativas de preços, qualidade e serviços atrelados. Os fornecedores, por sua vez, também deixarão de entregar produtos e serviços se não tiverem suas expectativas de lucros atendidas com esse fornecimento. Por último, mas não menos importante, as comunidades não tolerarão as empresas que não suprirem suas reivindicações legais que garantam o desenvolvimento sustentável. Diez e Lorca (2004), ainda, sugerem ser necessário que o gestor mantenha em mente as relações com todos os *stakeholders*, pois sua decisão é uma função das influências que estes possuem, e uma relação favorável com os *stakeholders* gera vantagens competitivas de longo prazo, tanto para a empresa como para a sociedade em geral.

Conclui-se, portanto, que as empresas são organizações socioeconômicas construídas para criarem riquezas para os diversos constituintes, que são bastante diversos e possuem interesses assimétricos, bem como conflitos potenciais entre eles. O papel do gestor, então, passa a ser o de assumir com responsabilidade a manutenção do equilíbrio de forças gerado pelos diversos interesses, mantendo e garantindo riqueza sustentável no tempo, tornando-se um verdadeiro desafio para este o reconhecimento dos interesses mútuos entre as organizações e os *stakeholders*. Dentro dessa gama de conceituações, consideraremos a linha de pensamento e definição para *stakeholders* de Clarkson (1995), por nos parecer adequada ao cenário corporativo em que a pesquisa tomará lugar. Sem partilhar do que a literatura considera como *stakeholders* – os acionistas, empregados, fornecedores, clientes e comunidade, serão levados em conta, neste trabalho, aqueles que emergirem das entrevistas com os gestores.

## **4 A ABORDAGEM METODOLÓGICA E ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO**

Os procedimentos metodológicos utilizados nesse estudo, bem como as opções relativas à abordagem metodológica de pesquisa, a estratégia de investigação e o tipo de estudo adotado, são descritos nesta seção. Parte-se da distinção do processo analítico utilizado, a entrevista individual como estratégia básica e uma caracterização da pesquisa qualitativa genérica.

### **4.1 A NATUREZA QUALITATIVA E INTERPRETATIVA DA PESQUISA**

Buscou-se, nessa pesquisa, por um lado, interpretar-se as múltiplas visões de mundo e os diferentes significados atribuídos pelos gestores às capacidades de relacionamento coletivo (paradigma interpretativo).

Conforme explica Godoy (2007, p. 354), o foco principal da pesquisa qualitativa está em “obter descrições sobre as experiências e vivências das pessoas”, visando a “captar significados atribuídos por eles a respeito dos fenômenos descritos”.

O principal paradigma que suporta a pesquisa qualitativa é o interpretativo, naturalístico, o que pressupõe compreender, segundo Easterby-Smith (1999), que o mundo é construído social e subjetivamente e que o pesquisador é parte daquilo que observa. A preocupação do investigador qualitativo não está focada nos fatos, mas nos significados que os sujeitos atribuem a eles, na tentativa de compreender a totalidade de cada situação. Busca-se tratar o fenômeno no interior das relações maiores em que ocorrem, dialógica e ecologicamente, observando o todo e suas partes simultaneamente. São estudos de natureza indutiva que se preocupam com grupos ou indivíduos que representem casos específicos.

De acordo com Marshall e Rossman (1999, p.21), a atividade de pesquisa pode ser definida como “o processo de obtenção da melhor compreensão da complexidade humana e, em alguns tipos de pesquisa, decidir ações baseadas nessa compreensão”. Neste cenário, o objetivo de se fazer uma pesquisa é o de estudar fenômenos do comportamento humano ainda não explicados parcialmente ou em sua totalidade. Com a utilização de procedimentos e ferramentas apropriadas, é possível analisar, de maneira sistemática, problemas e situações

presentes na sociedade e, com isso, permitir a produção de conhecimento ou mesmo do aprimoramento daqueles já existentes.

De acordo com Godoy (2007), a atividade de pesquisa possibilita compreensão dos fenômenos, de forma racional, objetiva e organizada, conferindo credibilidade e confiança. A autora também afirma que existem diferentes sistemas classificatórios com o objetivo de mapear os vários formatos de pesquisa utilizados, porém, é comum ter, como ponto de partida, dois parâmetros fundamentais baseados:

- ▶ Na natureza dos objetivos da pesquisa, que pode ser de 1) caráter exploratório, quando se pretende identificar as características de um fenômeno pouco conhecido, obter dados que esclareçam-na e evidenciar problemas a serem examinados em investigações posteriores; 2) descritiva, quando detalha um fenômeno e as características de uma população a ser estudada; ou 3) de caráter explicativo, quando o objetivo é determinar as causas do fenômeno, ou a aferição da existência de relação causal entre variáveis.
- ▶ No tipo de metodologia a ser empregado na obtenção e análise de dados, que pode ter uma abordagem 1) quantitativa, cuja principal característica é o emprego da mensuração no processo de análise, com a ajuda de instrumental estatístico; ou 2) qualitativa, sendo que a principal característica é a busca do entendimento de um fenômeno sob a perspectiva dos participantes do estudo. A compreensão de como os indivíduos percebem seu mundo e como são suas experiências é possibilitada pela coleta de dados feita diretamente pelo pesquisador no ambiente natural (MERRIAN, 1998). Os dados, por este método, são obtidos por transições de entrevistas individuais, videoteipes, análise documental e observação.

Adotou-se, neste trabalho, a pesquisa qualitativa como estratégia de investigação para se compreender o significado da mobilização da competência de relacionamentos coletivos junto aos gestores, entender a ação destes no contexto organizacional em que vivem, bem como compreender porque fazem o que fazem, como desenvolvem suas relações com os *stakeholders* e como equilibram os interesses.

## 4.2 A PESQUISA QUALITATIVA INTERPRETATIVA BÁSICA COMO ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

A orientação metodológica seguiu a proposta do estudo qualitativo interpretativo básico ou genérico proposto por Merriam (1998) e Caelli, Ray e Mill, (2003), que entendem a propriedade do método no caso de pesquisas cujo foco não é a cultura (como faz a pesquisa etnográfica) nem a análise de uma unidade em particular, como propõe o estudo de caso. Concentra-se este tipo de estudo na perspectiva e visão de mundo das pessoas envolvidas no contexto investigado. Os achados de pesquisa são um misto de descrição e análise. Merriam (1998) aponta que o estudo qualitativo interpretativo básico ou genérico está interessado em investigar: a) como as pessoas interpretam suas experiências, b) como as pessoas constroem seu mundo e c) que significados as pessoas atribuem a estas experiências.

Neste método, os dados da pesquisa podem ser coletados por meio de entrevistas, observações e análise de documentos. A análise usualmente resulta na identificação de modelos recorrentes, sejam em formas de categorias, fatos, variáveis ou temas que podem delinear processos. Sendo assim, o pesquisador, ao final do estudo, pode estruturar conceitos, modelos e teorias.

De acordo com Merriam (1998), as principais características do método qualitativo interpretativo básico podem ser resumidas da seguinte forma:

- ▶ Inclui descrição, interpretação e compreensão do fenômeno a ser estudado,
- ▶ Utiliza dados que foram obtidos por meio de entrevistas individuais, observações e análise documental,
- ▶ Identifica, no processo de análise, padrões recorrentes na forma de temas, categorias, variáveis e fatores, e
- ▶ Foca a descoberta e o entendimento de um fenômeno, processo ou de perspectivas e visões amplas por parte dos indivíduos pesquisados.

Tal natureza de pesquisa requereu uma abordagem dialética. Nesse sentido, a investigação foi direcionada para a ação dos sujeitos, que são os gestores e, ao mesmo tempo, para a organização dentro da qual esta ação ocorre, o que significa considerar o contexto organizacional e o comportamento dos dirigentes da empresa frente aos *stakeholders*.



### 4.3 A CONSTRUÇÃO DOS DADOS

Sendo assim, considerou-se, neste trabalho, a entrevista semi-estruturada em profundidade como a técnica adequada à realização dos objetivos de pesquisa e, por meio dela, buscou-se compreender as formas pelas quais os gestores utilizam suas competências de relacionamento coletivo nas tomadas de decisão que afetam, ou podem afetar, os *stakeholders*. Um pré-teste para o roteiro, elaborado previamente, foi utilizado para aferir a compreensão e a sequência das perguntas e aplicado com um dos 13 gestores, o primeiro a ser abordado. O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice A. O objetivo aqui foi o de efetuar as revisões que se mostraram necessárias à obtenção dos dados relevantes aos objetivos do trabalho.

O processo de entrevistas foi realizado nos próprios locais de trabalho dos gestores, em horário pré-estabelecido com o entrevistado, de forma a ter garantido o menor grau de interrupção possível. Foram gravadas com a autorização do entrevistado, sob garantia de sigilo dos nomes e das empresas em que atuam. Tiveram entre uma hora e uma hora e meia de duração e foi enfatizado, a cada gestor, que não haveria respostas certas ou erradas e que este processo não seria encaminhado à empresa na qual trabalha para complementar os processos de avaliação de sua performance. As gravações foram transcritas fidedignamente e, de seu conteúdo, puderam ser feitas as primeiras reflexões pelo entrevistador, assinalando os aspectos que constituíram em facilitadores das interpretações (QUEIROZ, 1991).

Conforme explica Godoy (2007), o método qualitativo não se inicia com hipóteses pré-definidas que devam ser refutadas ou confirmadas pelo estudo, mas com questões mais abertas que vão se aprofundando no decorrer da entrevista. Compreende o chamado trabalho de campo, com a presença do pesquisador junto ao pesquisado no local em que ocorre o fenômeno, o que permite possíveis adaptações dos questionamentos ao pleno entendimento dos participantes.

O processo de entrevista utilizou-se de uma conversa estabelecida com o indivíduo entrevistado e pôde ser conduzido pelo entrevistador ou se desenrolar livremente. De acordo com Godoy (2007), as entrevistas podem ser: (i) estruturadas, baseadas num roteiro de perguntas previamente estabelecido e testado, que deve ser empregado de maneira idêntica com todos os indivíduos participantes; (ii) abertas ou não-estruturadas, que consistem em depoimentos livres dos indivíduos a partir de grandes temas apresentados pelo entrevistador; e (iii) semiestruturadas, que reúnem características conciliatórias dos dois outros tipos, ao

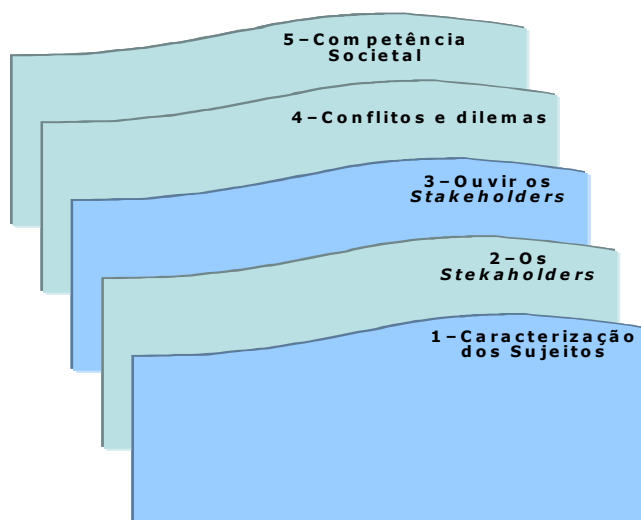
garantir a fluência dos relatos das pessoas e, ao mesmo tempo, fornecer norteadores amplos do foco do estudo, com perguntas abertas e de pouca estruturação, garantindo um nível mínimo de padronização na coleta de informações entre os entrevistados. Conforme aponta Godoy (2007, p. 354), o foco principal está em “obter descrições sobre as experiências e vivências das pessoas”, visando a “captar significados atribuídos por eles a respeito dos fenômenos descritos”. (*ibidem*)

Este estudo valeu-se da entrevista em profundidade, semiestruturada, gravada e transcrita na íntegra, como técnica fundamental de obtenção de dados. As entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador, o que permitiu adaptações e uma maior qualidade na compreensão dos discursos. O entrevistado teve a liberdade de fazer complementações ou esclarecimentos e, com isso, temas puderam ser aprofundados conforme a necessidade. Realizou-se também a análise documental, com base nos documentos fornecidos pelos entrevistados acerca de suas ações/atividades que envolvem suas relações com os *stakeholders*.

Além das entrevistas, para a contextualização das organizações, foram visitados sites das empresas em busca de informações que permitiram mapear o contexto das empresas em que esses gestores atuam, além dos relatórios financeiros anuais (*Annual Reports*), os quais apresentam os resultados corporativos em suas diversas dimensões: financeira, posição de mercado, relacionamento com *stakeholders* e planos futuros.

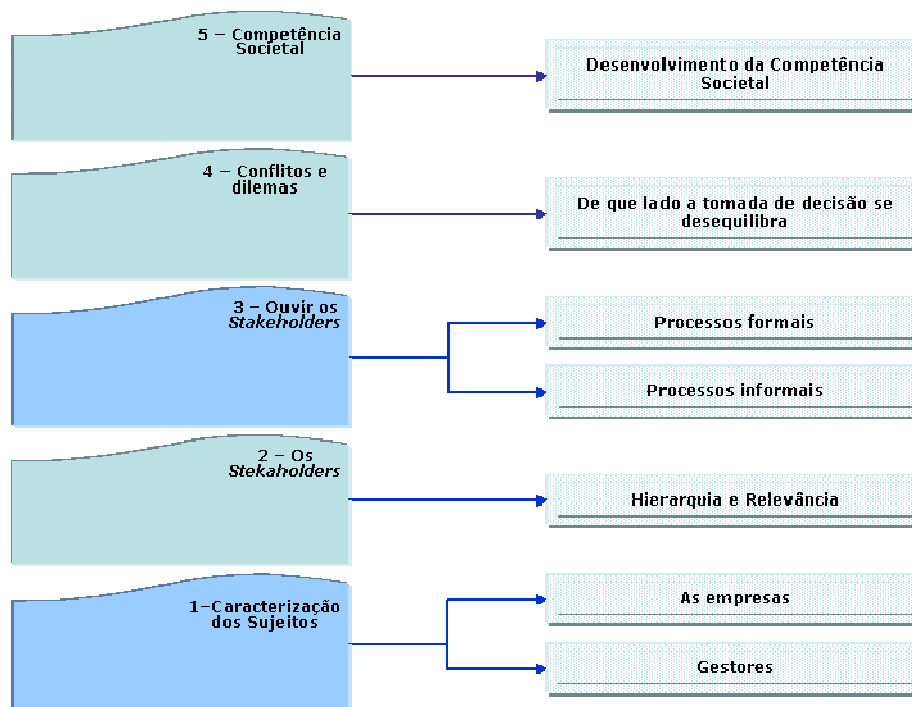
#### **4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

A análise dos dados inspirou-se no modelo de tratamento do conteúdo da informação textual proposta por Flores (1994). Para analisar, interpretar e categorizar as informações obtidas, os dados apreendidos por meio das entrevistas em profundidade foram exaustivamente manipulados na busca de padrões, coerências e núcleos centrais de significados. O processo de categorização foi conduzido *a posteriori*. Definiu-se, assim, o conjunto de categorias centrais (metacategorias), as categorias vinculadas a estas categorias centrais e as subcategorias, destacando cada um de seus elementos pertinentes. Buscou-se, ao final, entender de que forma cada uma das metacategorias, categorias e subcategorias se inter-relacionam.



**Figura 4: Templates – Categorias de Análise dos Dados da Pesquisa.** Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas

Em seguida, analisou-se e identificou-se, nas entrevistas, as falas correspondentes aos *templates* com os códigos numéricos adotados (Figura 4). Ao longo do processo, foi possível estabelecer o detalhamento de cada *template*, garantindo a sistematização e uniformidade das entrevistas em arquivos eletrônicos, o que permitiu estabelecer relações entre eles de diversas formas, como a reunião dos dados de todos os sujeitos referentes ao “*template* (1) “Os *Stakeholders*” e ordenação das falas quanto ao processo formal ou informal de identificar as demandas dos *stakeholders*, correspondente ao “*template*”, e (2) ouvir os *Stakeholders*”.



**Figura 5: Templates – Subcategorias de Análise dos Dados da Pesquisa.** Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas

Obteve-se, desta forma, flexibilidade na visualização e interpretação dos dados que puderam ser ainda subdivididos em códigos concomitantes, como demonstrado na Figura 5.

No Apêndice B, apresenta-se o *template* ilustrativo. Na sequência, realizou-se a análise e descrição dos dados obtidos com base no referencial teórico adotado.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados apurados nas entrevistas foram examinados de acordo com os *templates* apresentados no capítulo anterior: **(1) os stakeholders, (2) os processos formais e informais de ouvir as demandas, (3) os conflitos e dilemas por que passam os gestores e (4) a construção das competências societais.**

Utilizou-se a legenda A-1 a A-13 nas figuras e quadros que foram apresentados com os resumos.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

De acordo com Merriam (1998), não é aconselhável limitar rigidamente o número de pessoas que farão parte do estudo, uma vez que este pode ser modificado no decorrer dos trabalhos, identificando-se a necessidade de complementação de informações ou seu esgotamento, à medida que se tornam redundantes. Para este estudo, considerou-se um total de 13 gestores que foram pesquisados, sendo dez atuando como diretores e três presidentes. A seleção do grupo foi direcionada de forma a assegurar gestores que estivessem nos níveis hierárquicos decisórios, não necessariamente na mesma empresa, tampouco no mesmo segmento de mercado.

#### 5.1.1 Os Atores

O Quadro 1 apresenta um resumo dos principais dados dos 13 sujeitos pesquisados.

**Quadro 2: Caracterização da Posição que os Sujeitos Ocupam nas Organizações**

Sujeitos	Sexo	Idade	Tempo direção	Tempo empresa	Área de atuação profissional	Cargo atual	Nível de reporte
A- 1	M	42	9	1	Instituição Financeira	Diretor Financeiro	Presidente
A- 2	M	34	4	12	Varejo Alimentício	Diretor Operações	Presidente
A- 3	F	36	4	4	Varejo Esportes	Diretor RH	Presidente
A- 4	M	48	8	1	Editora	Diretor Geral	Conselho
A- 5	M	46	8	10	Mídia Impressa	Diretor Comunicação	Vice-Presidente
A- 6	M	44	9	1	Indústria de Alimentos	Diretor de Operações	Presidente
A- 7	M	49	10	18	Instituição Financeira	Diretor Geral	Conselho
A- 8	F	43	6	6	Logística e Transportes	Presidente	Conselho
A- 9	M	39	6	1	Indústria de Equipamentos	Diretor RH	Presidente
A-10	F	38	5	4	Tecnologia	Diretor de Marketing	Presidente
A-11	M	37	5	1	Indústria Farmacêutica	Diretor de Marketing	Vice-Presidente
A-12	M	36	4	10	Instituição Financeira	Diretor Comercial	Presidente
A-13	M	53	10	28	Indústria Química	Diretor Técnico	Vice-Presidente

**M= Masculino      F= Feminino**

**Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas**

### 5.1.1.1 A Relação entre a Idade, o Tempo na Função e o Tempo na Empresa

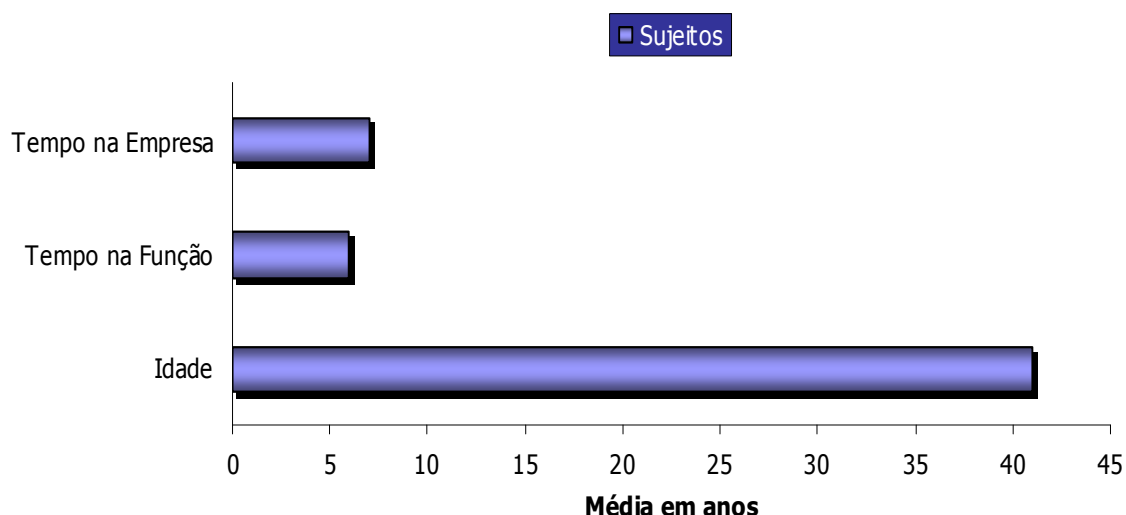
O Quadro 1 mostra que a idade dos pesquisados varia entre 34 e 53 anos, com média de 41,9. Essa média é bem representativa do grupo pesquisado, pois os pontos máximo e mínimo estão muito próximos a ela (o mínimo está há apenas oito anos de diferença e, o máximo, há 9 anos da média). O tempo na função está entre quatro e dez anos, com uma média de 6,7, com significativa representatividade do grupo. O tempo na empresa está entre um e 28 anos, com média de 7,4. Estratificou-se o grupo, retirando os cinco profissionais de maior tempo na empresa (A-2, A-5, A-7, A-12 e A-13), e o resultado obtido foi uma nova média, do grupo restante, de 2,3 anos.

Quando confrontados a idade cronológica e o tempo na função atual, observou-se que se trata de um grupo de características profissional e pessoal maduras. Já a análise do tempo de empresa comprova um fato ocorrido no mercado na década de 1980. Nesse período, a

relação entre empresa-funcionário valorizava um vínculo mais longo, e o resultado da pesquisa demonstra que os sujeitos com maior idade cronológica mantêm-se mais tempo na mesma empresa (exceção ao sujeito A-2, que possui 34 anos e está numa organização com políticas de desenvolvimento e retenção de talentos muito particular). A lealdade era muito mais nobre e caracterizava uma relação mais adulta entre o capital e o trabalho. No entanto, de acordo com Cabrera (2002), quando começam, em todo o mundo, as demissões em massa resultantes da crise do petróleo (início da década de 1970), esse vínculo passou a ser destruído e, de repente, ninguém mais estava seguro em seu emprego. Ao mesmo tempo, no final da década de 1970, tivemos os primeiros movimentos grevistas e o vínculo passou a ser redefinido.

Esse fenômeno pode ser compreendido pelo fato, de um lado, dos profissionais buscarem o crescimento acelerado na carreira e utilizarem as oportunidades que outras empresas lhes oferecem para galgar e acelerar tal crescimento; de outro, das organizações, em constante transformação para atender ao mercado cada vez mais demandante, procurarem novas competências em profissionais externos às suas estruturas, de maneira a trazerem competências para dentro da organização sem o tempo e custo do desenvolvimento e com promessa de entrega imediata do que lhes é exigido.

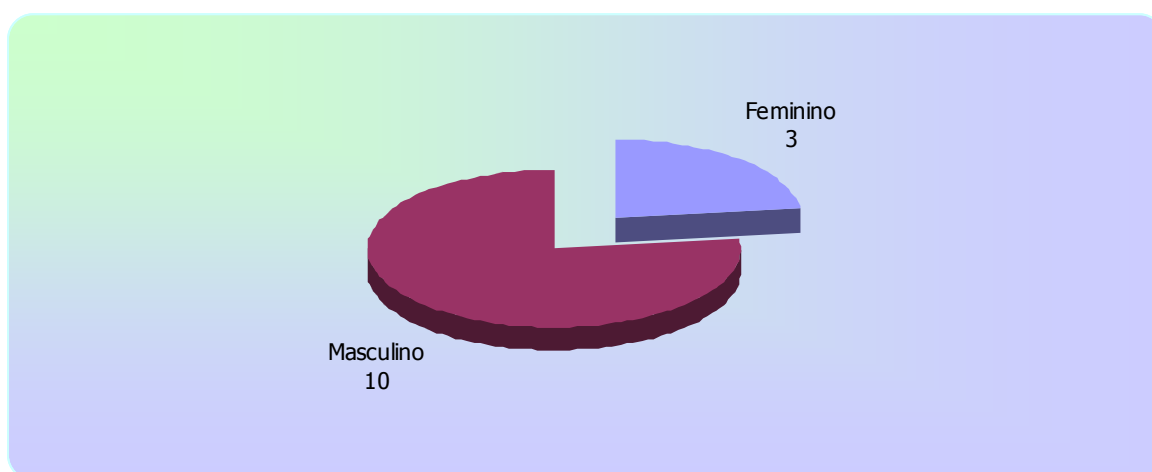
A Figura 6 apresenta uma comparação entre as médias da idade cronológica, do tempo na função e do tempo na empresa dos sujeitos pesquisados.



**Figura 6: Comparação entre Idade, Tempo na Função e Tempo na Empresa.** Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

### 5.1.1.2 A Diversidade

Há uma relativa diversidade de gênero presente no grupo pesquisado, uma vez que dentre os sujeitos entrevistados, três são do sexo feminino e dez do sexo masculino, como demonstrado na Figura 7.

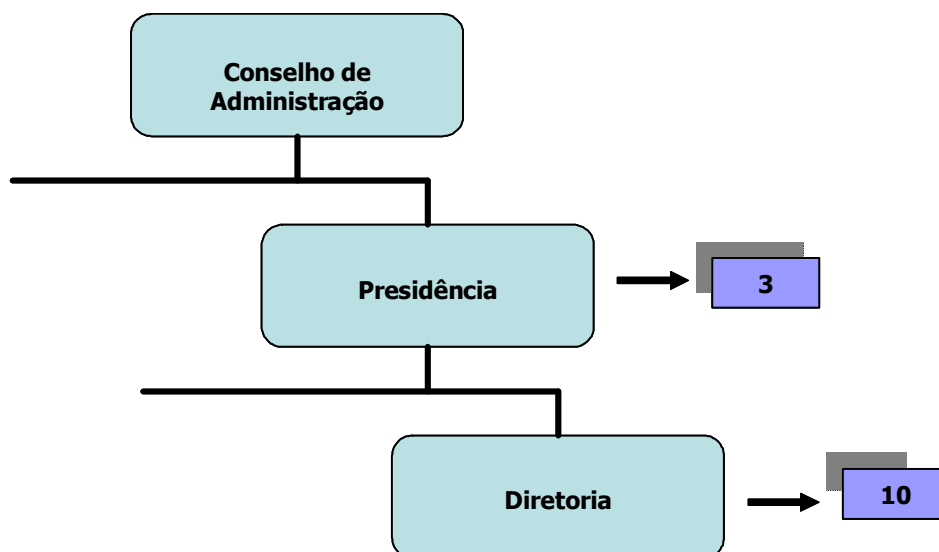


**Figura 7: Distribuição dos Sujeitos por Gênero.** Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

### 5.1.1.3 A Relevância dos Cargos Ocupados – As Decisões Estão com Eles

Os gestores atuam em diversos segmentos de mercado, cada um com suas características e peculiaridades, porém, têm em comum o fato de serem os decisores, responsáveis pelo estabelecimento das políticas e procedimentos e de definirem os rumos que suas organizações devem tomar. Foram entrevistados dez diretores executivos e três presidentes de empresas, conforme demonstrado na Figura 8.





**Figura 8: Níveis Hierárquicos dos Gestores.** Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas

#### 5.1.1.4 Níveis de Reporte – A Quem os Gestores Devem Satisfação

Os gestores que participaram da pesquisa ocupam a posição de diretores executivos e se reportam aos presidentes das empresas e, aqueles que ocupam a posição de presidentes, se reportam ao conselho de administração das organizações (Figura 8) e atuam nas áreas de Operações (2), Marketing (2), Recursos Humanos (2), Financeira (1), Comunicação (1), Comercial (1), Técnica (1), além da Direção Geral (3).

#### 5.1.2 Informações sobre as Empresas e Setores de Atuação

O foco da pesquisa não teve como ponto central estudar setores da economia ou de mercado, por acreditar-se que as competências de relacionamento coletivo, ou societais, deveriam estar presentes em todos os gestores que tenham a responsabilidade pela condução e implementação das estratégias organizacionais, aquelas que impactam ou podem impactar grupos de interesses distintos. O foco foi o gestor, pelo estágio de carreira em que se encontra atualmente, garantindo que esteja em posição diretiva e com responsabilidades sobre as

definições das estratégias organizacionais e suas implementações. Como decorrência da escolha dos sujeitos, identificou-se que as empresas em que trabalham, todas com faturamento anual superior a 1 bilhão de dólares, foram: nove multinacionais, atuando nos setores Financeiro (3), Indústria de Alimentos (1), Mídia (1), Indústria de Equipamentos (1), Tecnologia (1), Indústria Farmacêutica (1) e Indústria Química (1); e quatro nacionais, dos setores Varejo (1), Mídia (1), Indústria de Alimentos (1) e Transporte e Logística (1), todas com forte presença e atuação no país.

## 5.2 OS STAKEHOLDERS

Considerou-se, como estabelecido inicialmente neste projeto, a linha de pensamento e definição para *stakeholders* de Clarkson (1995), por parecer adequada ao cenário corporativo onde a pesquisa tomou lugar. O autor considera como *stakeholders* os acionistas, empregados, fornecedores, clientes e comunidade; porém, foram levados em conta, para a pesquisa, aqueles citados pelos entrevistados, os que realmente são considerados grupos de interesses, os quais se relacionam às tomadas de decisão. No caso dos diretores A1 e A2, são considerados *stakeholders*.

[N]O Banco Central, Receita Federal, que é um interessado, que é em todos os níveis – Estadual, Federal, Municipal, você tem o grupo dos fornecedores, com quem você tem que ter acordos, formais ou informais, de fornecimento. Depois tem outro grupo que eu vejo que são os clientes. Você tem os acionistas e os administradores, eles estão acima de você e você tem os funcionários ou os colaboradores. (A1 – diretor do Financeiro de uma instituição financeira multinacional)

Primeiro o cliente, que é o maior beneficiado diretamente com as minhas decisões. Segundo, os acionistas que entendam da satisfação de clientes são os que indiretamente vão ser mais beneficiados. Tem a minha área comercial, que é a área que executa a estratégia, que eu transformo em realidade. Nós temos a operação logística, que é o meu braço de execução. (A2 – diretor de Operações de uma empresa de varejo multinacional)

Os diretores A6, A8, A9 e A12 apontaram, numa outra dimensão e como uma primeira resposta espontânea, seus superiores como os *stakeholders* a quem devem atender, sejam estes superiores os acionistas ou os presidentes das empresas as quais trabalham, como registrados em suas falas: “Eu tenho uma posição de executivo, tenho acima de mim um

superintendente e, acima desse superintendente, eu tenho a mesa diretora, que são basicamente os donos da empresa. (A6 – diretor de uma indústria de alimentos); “Tem o meu chefe direto, que é um acionista, e tem a família, que também são acionistas.” (A8 – presidente de uma empresa de logística e transportes); “O grupo importante de *Stakeholders* é representado pela área central na matriz. De fato, são os acionistas, os donos dessa companhia. (A9 – diretor de Recursos Humanos de uma indústria de equipamentos).

Completa outro:

Hoje, eu tenho um representante no Brasil e tenho um chefe, é um espanhol que fica baseado no México. Então, é uma situação na qual eu tenho dois chefes, um que está aqui, que eu convivo todos os dias, e o outro que está lá. Seriam os dois distintos *stakeholders* (A12 – diretor do Financeiro de um banco internacional)

Essas declarações espontâneas retratam ainda o perfil dos gestores no modelo das organizações-instituições, apontado por Cabrera (2002), no qual a cúpula da empresa, formada geralmente pelo acionista majoritário ou presidente e por seu quadro diretivo, toma todas as decisões estratégicas, bem como as táticas de implementação. Na relação com o ambiente externo, esse grupo diretivo também estabelece e sustenta todas as relações com as variáveis do ambiente externo (governo, sistema financeiro, clientes, fornecedores, comunidade) e, não raras vezes, apenas o primeiro executivo cuida de todas essas relações, pois, controlando o cenário, controla também o processo decisório. Com o centro das decisões na esfera do primeiro executivo, os gestores compreendem que estar alinhados ao presidente e atender a suas demandas é uma forma de garantir sua adesão ao grupo e manter, desta forma, sua participação na organização.

Como apontado por Freeman (1984), os gestores buscam reduzir o número de *stakeholders*, ou mesmo considerar alguns de pouca ou nenhuma importância, o que pode representar uma ameaça, face ao fato de que tais *stakeholders* podem, com o tempo, exercer a força que possuem junto às organizações. Percebe-se essa realidade durante as entrevistas, conforme as falas dos entrevistados, sem exceção, que consideram seus *stakeholders* como sendo aqueles grupos com os quais, especificamente, se relacionam no dia-a-dia, ou seja, aqueles que Gibson (2000), Altkinson, Waterhouse e Wells (1997) e Clarkson (1995) classificaram como primários, considerados críticos para a sobrevivência das organizações, que mantêm um relacionamento contratual e são afetados diretamente pela organização no desenvolvimento de suas atividades. Na definição desses autores, são considerados primários os acionistas e investidores, os empregados, os consumidores, os fornecedores,

clientes e, ainda, os organismos públicos que estabelecem e fazem cumprir leis e regulamentações de atuação no mercado. Identificou-se, portanto, que os *stakeholders* citados pelos entrevistados se limitam aos grupos primários definidos pelos autores supracitados e que estão envolvidos diretamente no processo de tomada de decisão. Tais evidências foram identificadas nas falas dos diretores A3, A5, A10 e A12: “Os meus *stakeholders* hoje são os meus diretores... os meus pares. Eu tenho dois vice-presidentes, os funcionários de uma maneira geral e o pessoal do Departamento de Lojas” (A3 – diretora de Recursos Humanos de uma empresa de varejo nacional); “Meus superiores, meus funcionários, em todas as outras áreas de apoio, compras, finanças, jurídico, eu negocio contrato, negocio compras, os meus pares, essas grandes agências, pequenas agências...” (A10 – diretora de *Marketing* de uma empresa de tecnologia multinacional)

Eu considero todos os meus departamentos da empresa com o qual eu presto “serviço para eles”, como os *stakeholders* também, porque eu sou um prestador para eles, e o resultado do meu trabalho atinge diretamente a eles. Tenho também relação com os clientes, mas antes dos clientes, também, eu tenho representantes [...] terceirizados. Tenho relação com o governo que também é um cliente. (A5 – diretor de Comunicação de uma empresa de mídia nacional).

Por fim: “Eu tenho aqueles com quem eu mantenho o relacionamento muito próximo que, efetivamente, o primeiro deles é o meu funcionário. Outros *stakeholders*, os bancos com quem eu me relaciono.” (A12 – diretor de Financeiro de um banco internacional).

### 5.2.1 A Hierarquia e Relevância dos Stakeholders

Para que se possa analisar a hierarquia que os gestores definem entre os *stakeholders*, é importante que se compreenda o conceito de situação ou evento que, de acordo com Zarifian (1994), ocorre de maneira parcialmente imprevisível, contribuindo para o distúrbio da normalidade nas atividades diárias dos gestores. De acordo com o autor, diante de eventos, a atividade humana se reposiciona e, portanto, a competência profissional não pode se limitar a definições prévias de atividades a executar numa atividade profissional.

O autor considera que o evento comporta simultaneamente (i) um conjunto de elementos objetivos que sejam descritíveis e objetiváveis (os dados da situação); (ii) as

implicações que levam à tomada de decisão e propiciam a orientação das ações potenciais que esse evento pode demandar; e (iii) a forma subjetiva que o sujeito tem de perceber a situação, de se posicionar diante dela, de encará-la e definir suas ações em decorrência dos fatos. De acordo com o autor, essa é a razão do comportamento diante de uma situação não ser prescritível, pois faz parte da situação, e conclui que “da mesma maneira que não se pode separar o trabalho da pessoa que o realiza, não se pode separar a situação do sujeito que a enfrenta” (ZARIFIAN, 2001, p. 71).

Diante disso, é possível construir referenciais de competências tendo por base categorias de eventos. Porém, esses eventos não podem dar conta da intensidade de cada situação; portanto, existe, na competência, uma parte que não é apreendida com antecedência. O autor, então, define o que denomina competência-ação: “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72).

Uma vez que os *stakeholders* se limitam aos grupos de interesse diretamente envolvido nas situações e, por consequência, nos processos de decisão dos gestores, a pesquisa busca entender se nesses processos os gestores estabelecem uma hierarquia e qual o processo de classificação. As falas dos diretores A3 e A6 evidenciam que atender às demandas de *stakeholders* está diretamente ligado à importância e ao impacto das decisões que um determinado grupo possui e sofre com a decisão tomada. “O cara do comercial [Diretor Comercial e que trabalha com a diretora] ele é o meu maior *stakeholder* hoje, independente de eu ter um presidente” (A3 – diretora de Recursos Humanos de uma empresa de varejo nacional).

Para melhor compreendermos o depoimento da diretora A3, deve-se levar em consideração que, na organização em que trabalha, com quatro mil funcionários, o diretor comercial, que é um de seus pares, é o que possui o maior número de colaboradores em sua estrutura (cerca de três mil) e, conseqüentemente, possui a maior demanda por serviços de Recursos Humanos de responsabilidade do gestor entrevistado.

A hierarquia para mim é estabelecida dentro de uma medida [de] onde eu tiro o que cada um desses caras pode contribuir ou prejudicar o meu negócio. Tem fornecedores de maior importância e fornecedores de menor importância, em função daquilo que eles fornecem para a gente. Então, eu preciso ter com eles políticas diferenciadas de relacionamento. Você tem caras [fornecedores] que são mais importantes e caras que não são. Eu não diria que são menos importantes, mas que não são tão importantes quanto

esses primeiros. (A6 – diretor de Operações de uma indústria de alimentos nacional).

Quando se analisa a fala do diretor A6, que atua numa indústria de alimentos nacional, cujas principais variáveis de custo se encontram nos fornecedores de transporte e energia e variam dependendo da sazonalidade no fornecimento de matéria-prima, esses *stakeholders* assumem maior ou menor importância no processo de negociação de compra e, então, a hierarquia se estabelece alternadamente. O diretor manifestou que hierarquiza *stakeholders* dentro da mesma prática de atender àqueles para os quais o impacto será maior num determinado processo de tomada de decisão.

Apreende-se com as falas de ambos os gestores, A3 e A6, que o processo de avaliação dos impactos feito pelo gestor é fundamentalmente centrado naquele *stakeholder* que sofrerá o maior impacto da decisão da vez. A hierarquia se altera na medida em que as contingências do ambiente ocorrem como resultado dos eventos, sem haver, portanto, um padrão único de hierarquia nos processos de tomada de decisão, mas, sim, da hierarquização.

Se, por um lado, a hierarquização entre *stakeholders* é um processo dependente da avaliação dos impactos que terão com a decisão tomada, a eliminação da demanda de um *stakeholder* foi considerada como parte do processo de hierarquização, quando o diretor A12 percebe que não poderá atender à demanda de um determinado *stakeholder*, ou ainda pelo fato da própria demanda ser um empecilho para se chegar à melhor decisão, como nota-se em sua fala:

Como eu vejo claramente que eu tenho uma situação na qual um dos caras [um dos seus chefes imediato], um dos *stakeholders*, é absolutamente instável, esse cara eu tenho que deletar do processo. Ele é uma variável, mas ele é uma variável tão variável que não serve para eu resolver a minha equação... Eu o elimino do processo. (A12 – diretor de Financeiro de um banco internacional).

A eliminação das demandas de um dos *stakeholders* envolvidos nos processos decisórios não caracteriza a mobilização da competência societal por parte deste gestor, como preconizam Holland, Ritvo e Kovner (1997). Atender às demandas e buscar o equilíbrio são responsabilidades dos gestores nos processos de tomada de decisão.

Embora textualmente somente o diretor A12 tenha expressado a prática da eliminação de *stakeholders* do cenário, as entrevistas apontam que o foco do gestor está no alcance dos resultados e este não mede esforços para que sejam atingidos, mesmo que com o

comprometimento das demandas de *stakeholders* que não estejam envolvidos diretamente no problema em que está trabalhando, como se pode notar com a declaração do diretor A11.

Eu acho que algumas demandas do tipo demandas de responsabilidade social, ambientais ou demandas organizacionais [podem não ser relevantes]. Então, por exemplo, fazer com que o trabalho aconteça de forma suave, que as pessoas se sintam bem trabalhando, para mim isso obviamente é importante, mas isso vem depois de entregar o resultado. (A11 – diretor de *Marketing* de uma empresa farmacêutica multinacional).

E, completa, justificando sua posição:

Uma vez que você entrega resultado, você tem certo alibi para não fazer algumas outras coisas. Essas agendas de prioridade [demandas dos demais *stakeholders*], menos de fins e mais de meios, que eu acho que faz parte de uma organização quando você tem uma organização grande, são importantes e a gente não pode deixar de lado. Mas eu acho que elas ganham de fato uma relevância maior na medida em que o resultado não vem. (A11 – diretor de *Marketing* de uma empresa farmacêutica multinacional).

Pode-se afirmar que há a preocupação, por parte dos gestores, em atender às demandas dos *stakeholders* que têm maior influência, ou mesmo que podem sofrer o maior impacto e, com isso, que perdem, na decisão, para grupos de maior relevância, como visto na fala do sujeito A3: “Em alguns momentos, obviamente que a balança vai, na maioria das vezes, pender mais para quem tem mais influência (A3 – diretora de Recursos Humanos de uma empresa de varejo nacional).

Em sua fala anterior, a diretora A3 já havia manifestado sua preocupação em atender à demanda do Diretor Comercial da organização, às vezes se sobrepondo às do próprio Presidente da companhia.

Quando se evidencia a busca por um consenso, um pacto antecipado, entre os *stakeholders* envolvidos nos eventos, de forma a garantir que as demandas sejam conhecidas por todos e, principalmente, pelo próprio gestor, e o processo de tomada de decisão é de certa forma balanceado com a intenção de garantir um mínimo de equilíbrio entre os diversos interesses, este se estabelece por uma agenda mínima de expectativas que os *stakeholders* estão dispostos a aceitar como solução para o problema. A situação apresentada pelo gestor aponta os interesses da matriz por resultados operacionais, como o aumento do *market share* e da rentabilidade, em contraponto aos interesses dos gestores responsáveis por produção e vendas, que podem não ter suas demandas atendidas pelos impactos nos aumentos de custos de produção e diminuição no volume de vendas dos produtos, criando um desequilíbrio entre

as demandas: “Eu sei que todo mundo tem certa prioridade, mas, vamos combinar que a gente vai tentar ter mais ou menos todas as prioridades dentro dessa agenda mínima?” (A11 – Diretor de Marketing de uma empresa farmacêutica multinacional).

Com isso, o diretor A11 busca definir o que chama de “agenda mínima”, envolvendo a matriz e seus pares na operação, a qual levará em conta os impactos tanto de custos como de vendas nos resultados operacionais, de forma que todos concordem com um padrão mínimo aceitável e trabalhem sobre essa nova perspectiva comum.

Como apontado por Zarifian (1994), na dimensão “comunicação” de sua definição de competências, as interações são construídas com o objetivo de se estabelecer um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto. A comunicação que se estabelece com os *stakeholders*, por um parâmetro de agenda mínima, não se pauta nem pela compreensão nem pelo compromisso mútuo. Não se trata, portanto, de uma competência societal em toda a extensão do termo.

Um outro fator que se identifica em boa parte das afirmações durante as entrevistas é a preocupação do gestor em manter sua posição na estrutura da organização. Ou seja, o fato de manter-se empregado possui um peso significativo quando os gestores estão construindo seus processos de tomada de decisão, como apontado nas falas dos diretores A1 e A9 e da presidenta A8.

O primeiro que você vai atender é [a]o seu chefe, é quem te dá o emprego ou a função. Então, ele é nessa hierarquia o número um. [...] Você acaba separando esses grupos e o seu tempo também é diferente do tempo que você dedica para cada um deles... (A1 – diretor de Financeiro de uma instituição financeira multinacional).

Compreender o *stakeholder*, se comprometer e o dedicar tempo balizam a relação e revelam atributos de competência societal.

Hoje eu posso dizer que esses quatro [os acionistas, os funcionários, os clientes e instituições governamentais] são os que mais interferem no meu dia-a-dia e que comandam o meu dia-a-dia. Estou ali, focada nos quatro e essas exigências dos quatro não se convergem. Mas você tem que deixar o acionista feliz, no fundo, no fundo, quem vai assinar o cheque no final do dia é ele. (A8 – presidenta de uma empresa de logística e transportes)

Também nessa linha de pensamento, o diretor A12 manifestou sua preocupação com a posição que exerce na organização. Para se compreender seu depoimento, tem-se que considerar o modelo de gestão de negócios da organização em que trabalha. Muito utilizado por empresas multinacionais instaladas no Brasil, o modelo de gestão desse banco



multinacional possui um reporte matricial, ou seja, o presidente local tem a responsabilidade pela gestão da organização no país, o que inclui a administração dos Recursos Humanos locais; porém, não interfere diretamente nas estratégias de negócios mundiais, que são coordenadas por outros executivos internacionais com responsabilidades por um grupo de produtos ou segmentos de mercado em que a organização atua em âmbito global, agindo diretamente nas decisões dos gestores locais. A responsabilidade do negócio ir bem ou não depende da ação conjunta tanto dos executivos internacionais como dos locais, que é o caso da posição que ocupa o diretor em questão.

Eu colocaria da seguinte forma: os *stakeholders*, pelo meu tempo de banco, eu já conheço bem e sei como funcionam. Esse [chefe local] [com] que[m] eu tenho relacionamento mais próximo e que paga o meu salário, sei como ele é variável. E sei que o outro [chefe fora do país], que está lá fora e que não é quem paga o meu salário, é o que manda. (A12 – diretor de Financeiro de um banco internacional).

Em relação à hierarquia e relevância dos *stakeholders*, os depoimentos convergiram no sentido de que consideram aqueles *stakeholders* que sofrerão o maior impacto nas decisões tomadas num determinado evento. Como os eventos ocorrem constantemente, alterando o cenário da tomada de decisão, pode-se assumir que a hierarquia varia conforme cada evento, como resume a fala da diretora A10: “Depende das circunstâncias” (A10 – diretora de *Marketing* de uma empresa de tecnologia multinacional).

### **5.3 OUVIR OS STAKEHOLDERS – OS PROCESSOS FORMAIS E INFORMAIS DE OUVIR AS DEMANDAS**

Os sujeitos pesquisados foram indagados quanto aos procedimentos formais e informais de ouvir e compreender as demandas dos *stakeholders*. Procurou-se, aqui, identificar os procedimentos regulares que os gestores utilizam em seu dia-a-dia para entender necessidades e pleitos dos grupos com os quais se relacionam. De acordo com Holland, Ritvo e Kovner (1997), esses imperativos recaem sobre as habilidades políticas, as quais são essenciais para uma gestão efetiva, uma vez que permitem aos gestores entender e balancear múltiplos interesses de diversos grupos de indivíduos, fazendo com que cheguem a soluções que sustentem a imagem das organizações por meio de todos os *stakeholders*. Uma

vez que essas decisões afetam tantos grupos de interesse, a comunicação de via dupla com todos os *stakeholders* se torna essencial para a competência societal.

Além dos canais internos de comunicação, restritos aos funcionários da empresa, a pesquisa procurou compreender se os gestores mantêm um canal aberto com as comunidades externas à empresa, para que possam ter sua própria percepção da organização, de suas ações e de seus problemas. Compreender o público externo é vital para se tomar decisões que permitam às empresas servirem essas comunidades e sustentar a confiança nelas depositadas.

### 5.3.1 Processos Formais

Holland, Ritvo e Kovner (1997), em sua lista de sugestões afirmativas para avaliar o quadro de gestores de uma organização, apresentadas no referencial teórico, sugerem que estes periodicamente requisitem e considerem informações acerca do moral dos funcionários da organização (item 19). É de responsabilidade das organizações, no papel de seus gestores, criar procedimentos formais para ouvir as demandas de seus funcionários, bem como fazer com que gestores visitem os colaboradores em seus postos de trabalho com o objetivo de ampliar esse conhecimento.

Encontrou-se, como resultado das entrevistas, que os gestores se apóiam em instrumentos formais de avaliação de clima, normalmente conduzidos pelas áreas de Recursos Humanos das organizações, como relatado pelos entrevistados A4, A5, A8 e A9, fato este que não traz nenhuma surpresa quando se considera que, no porte das organizações pesquisadas, é prática regular o uso da pesquisa de clima.

Tem um processo formal de pesquisa de clima organizacional que é feito internacionalmente e, aqui no Brasil, há três anos. Então, com isso, você identifica como é que o funcionário se sente, com o que ele não se identifica. (A4 – Presidente de uma empresa de mídia internacional)

A fala do presidente A4 evidencia que o mesmo aplica as políticas de Recursos Humanos que são definidas pela matriz e que têm por objetivo ouvir as demandas dos funcionários da empresa, não se tratando de iniciativa do próprio gestor de estabelecer um canal junto aos funcionários no processo de ouvir suas demandas: “Você tem ferramentas de

avaliação chefe e subordinado etc. e até mesmo pares.” (A5 – diretor de Comunicação de uma empresa de mídia nacional).

O sistema utilizado nos processos de avaliação dos funcionários dessa empresa de mídia – e que ocorre formalmente uma vez ao ano – foi citado como estratégia de comunicação, bem como a “caixa de sugestões”, utilizada pela empresa de transporte: “Nós implantamos as caixas de sugestões e só vieram bobagens [...]. Não veio nada que realmente faltava.” (A8 – presidenta de uma empresa de logística e transportes).

Se o funcionário é um *stakeholder* considerado relevante, as vias pelas quais tais gestores buscam estabelecer contato são, no mínimo, insuficientes. Quando tais estratégias de aproximação se mostram ineficazes, atribui-se a responsabilidade ao próprio funcionário e não ao sistema, como se observará a seguir.

Nesse relato, a presidente A8 conta que havia determinado a criação de um canal formal por meio do qual os funcionários da organização teriam a oportunidade de se manifestar e apresentar suas demandas e sugestões de melhoria dos processos internos. Uma vez que essa caixa de sugestões, iniciativa da própria gestora, não trouxe as demandas reais, a decisão foi por eliminá-la e não aprimorá-la, encerrando-se, assim, um canal formal para ouvir as demandas dos funcionários da empresa em que trabalha, e nada foi proposto para substituir essa iniciativa fracassada: “No nosso segmento, o motorista é uma classe extremamente simples. Então, não adianta você querer colocar um canal muito formal, de escrever, de procurar uma pessoa no RH, que está lá para atendê-los.” (A8 – presidenta de uma empresa de logística e transportes)

A justificativa para não implantar nenhum canal mais formal ou sistemático de discussão se fundamenta na “simplicidade” do funcionário, na suposta incapacidade de estabelecer uma comunicação mais estruturada com essa categoria funcional. A questão que se coloca aqui é se a competência societal não seria a própria capacidade da gestora em instituir um processo comunicativo eficiente e familiarizar os funcionários no uso deste canal a partir de um processo de aprendizagem. Isso, porém, dependeria de uma vontade política.

O fato da “caixa de sugestão” não estimular a comunicação não pode servir de justificativa para generalizar que estes funcionários, por pertencerem a uma "classe extremamente simples", não comportam estruturas mais elaboradas de comunicação. Não se trata da falta de capacidade de discutir e analisar problemas, mas, sim, de se criar canais e formas apropriadas de se estabelecer esse contato.

Estes canais formais, que assumem uma função de mera formalidade e que são mais simbólicos do que representativos, parecem ocultar um aspecto central. Os gestores só vão

investir em relacionamentos e colocar energia no diálogo se acreditarem que podem ganhar conhecimentos, idéias, confiança ou qualquer outra vantagem que lhes seja útil em sua gestão. Se não investem ou se investem superficialmente neste diálogo, é porque não acreditam, de fato, que aprenderão com esse contato. Se os *stakeholders* são focos de aprendizagem, essa comunicação se torna fonte de alimentação e promove uma sinergia positiva, uma retroalimentação. No caso dos funcionários, parece que os caminhos de comunicação revelam uma descrença no potencial dessa comunicação.

Nós temos uma política instalada, entre aspas, no ano passado, de portas abertas, de transparência, de clareza de comunicação. Portanto, é muito importante o ocupante desse cargo dar o exemplo. Ou seja, a minha porta está aberta e em qualquer momento pode entrar um funcionário de qualquer que seja a área para interagir comigo, não é? (A9 – diretor de Recursos Humanos de uma indústria de equipamentos).

De forma similar, o relato do diretor A9 conduz para a mesma lógica de raciocínio. Os funcionários são considerados seu principal *stakeholder* e, portanto, devem ser escutados. Para tanto, o gestor implanta uma política de “portas abertas”, o que classifica como sinal de transparência, de clareza de comunicação. Essa orientação para que os gestores da organização mantenham suas portas abertas a qualquer funcionário que queira manifestar suas idéias faz parte das políticas e procedimentos formais dessa organização e são esposadas a todos os funcionários, de forma que seja conhecida e compreendida por todos. A mensagem que o gestor pretende transmitir com este gesto é a de que o funcionário pode adentrar o ambiente da diretoria e se reportar ao diretor, pois será escutado sempre que precisar. Isto é: na ótica do gestor, permitir que o outro adentre esse espaço de direção é sinônimo de relação dialógica, de interação. Se o funcionário pouco se mobiliza para tanto, trata-se de uma outra questão; o canal de abertura, para este gestor, foi estabelecido.

[...] A dificuldade não é tanto a frequência em si ou a duração das visitas ou a maneira como eu sou abordado [pelos funcionários], mas, geralmente, manter o que nós queremos, a nossa missão, nos nossos valores, que é valorizar pessoas e agir com credibilidade, e agir com transparência e com clareza de honestidade. Manter essa linha de conduta é uma exigência bastante grande. (A9 – diretor de Recursos Humanos de uma indústria de equipamentos).

Como se evidencia nessa outra fala, o entrevistado declara que a baixa frequência do funcionário tem uma importância secundária; torna-se quase irrelevante porque as portas estão abertas, o que está de acordo com a missão organizacional que valoriza a abertura e

transparência com os funcionários. Trata-se de atender a uma "exigência bastante grande", como se refere o gestor, mas que acaba se reduzindo à possibilidade de comunicação e não a comunicação em si. O sentido que este gestor dá à palavra comunicação com os funcionários, sua ação de abertura e transparência, pouco representa uma genuína competência societal.

Este mesmo diretor tomou a iniciativa de criar uma pesquisa de satisfação formal para ouvir os funcionários e desenvolveu ações para implantá-la. Reuniu sua equipe de subordinados diretos, todos estes gerentes, para que mantivessem intenso e contínuo contato com todas as áreas da organização em busca de informações e reclamações, atitude que caracteriza uma manifestação da competência societal, como definida por Holland, Ritvo e Kovner (1997).

Temos um grupo de profissionais de Recursos Humanos que está em intenso e contínuo contato com todas as áreas e, obviamente, me mantém informado das necessidades, as exigências, as expectativas dos nossos funcionários. Além disso, nós criamos, em outubro do ano passado, uma pesquisa, entre aspas, contínua de satisfação [pesquisa de satisfação] com o ambiente de trabalho, de clima organizacional etc. Essa pesquisa fica aplicada on-line a cada dois meses e nós tiramos a cada dois meses de fato, 'medimos a temperatura' a cada dois meses. (A9 – diretor de Recursos Humanos de uma indústria de equipamentos)

Nesta declaração nota-se que, com os funcionários, o gestor também terceiriza a relação, que fica a cargo de seus gerentes da área de Recursos Humanos. Utiliza-se um instrumento formal de pesquisa para "medir a temperatura" do ambiente, o que pode significar que o diretor está preocupado muito mais em não deixar o termômetro atingir níveis elevados que, tal qual numa situação febril, desequilibraria o funcionamento do organismo, do que em estabelecer canais de comunicação de mão-dupla, de negociação, de troca de idéias etc.

Com seus pares, essa forma de relação se modifica e o canal formal passa a ser não só relevante, mas apresenta outra configuração, que permite o desenvolvimento de projetos concretos e que viabiliza propostas reais de intervenção na empresa:

Existem reuniões aqui na área como reuniões da diretoria, reuniões multifuncionais. Existem projetos vários que permitem esse tipo de leitura e quais são as necessidades. Além disso, nós temos um canal aberto on-line... Cada um tem acesso. Um canal da nossa revista eletrônica para [os funcionários] se manifestarem. (A9 – diretor de Recursos Humanos de uma indústria de equipamentos)

Depreende-se dos relatos que essas reuniões são as que ocorrem entre todos os executivos da empresa para discussão dos problemas relativos à condução de suas atividades profissionais, mas que não necessariamente representam um canal formal de relacionamento com os funcionários, uma vez que o assunto a ser tratado não obrigatoriamente diz respeito a ouvir suas demandas. A manifestação dos interesses dos funcionários, como dito pelo entrevistado, pode ou não ocorrer. A questão aqui é quanto se potencializam essas relações e esses canais.

A formalidade nos processos de ouvir os demais *stakeholders* se concentrou tão somente nos grupos circunscritos pelos impactos causados no processo de tomada de decisão. Pode-se afirmar que, para cada evento que exija do gestor um processo de tomada de decisão, há um grupo específico que será afetado e, então, a preocupação em ouvir ocorre apenas com esses grupos, como se pode observar no relato do diretor A2.

Com os meus parceiros logísticos são feitas as reuniões e nessas reuniões a gente tenta determinar o que será importante. A gente tem uma reunião trimestral, que a gente chama de 30/60/90, e eu tenho algumas reuniões [em] que eu trabalho em virada de sazonalidade muito forte. Eu tenho também duas reuniões anuais completas, com os 50 maiores fornecedores nossos. Gera um *scorecard*, uma ferramenta que me ajuda a entender se ele está gostando do que está vendo ou não. (A2 – diretor de Operações de uma empresa de varejo multinacional).

Na fala, reuniões com parceiros (entenda-se *stakeholders* com atuação direta na operação dessa empresa de varejo) fazem parte de sua agenda e são corriqueiras, formais e com agendas pré-definidas, ocorrendo no início de cada ano fiscal, após a elaboração e aprovação do *budget* anual. Essa modalidade de ouvir as demandas dos *stakeholders* tem um cunho periódico e formal e se torna uma ferramenta de apoio ao diretor para compreender esse *stakeholder* e avaliar os impactos: “uma ferramenta que ajuda a entender se ele está gostando do que está vendo ou não”.

Se for considerar o que Holland, Ritvo e Kovner (1997) propõem como ações essenciais a serem desempenhadas por altos gestores em suas relações com grupos de interesses, pode-se afirmar que foram apenas em parte observadas nas entrevistas, uma vez que os gestores procuram buscar conhecer as demandas dos multiconstituintes praticamente de maneira informal e fortemente fundamentada na competência de relacionamento interpessoal, sobre a qual existe a crença de que apenas com um bom relacionamento pessoal os interlocutores expressarão de forma verdadeira suas demandas, contentamentos e descontentamentos.

Existe, portanto, por parte dos gestores, limitado reporte aos superiores, como chama a atenção Holland, Ritvo e Kovner (1997) em sua lista de afirmativas quanto às suas preocupações em relação aos grupos que são afetados por suas decisões, uma vez que esse reporte está limitado ao grupo de *stakeholder* primário e àqueles envolvidos nas decisões diárias. Por outro ângulo, esta atividade faz parte das descrições de cargos e atribuições das funções que as organizações definem para esses gestores.

### 5.3.2 Processos Informais

A dimensão interpessoal da competência gerencial proposta por Moscovici (1994), a qual se refere à habilidade de lidar com relacionamentos interpessoais, é, de acordo com o autor, resultado de percepção realística de situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais. Busca-se, por meio desse relacionamento pessoal, compreender claramente as demandas dos interlocutores em situações e ambientes caracterizados pela informalidade e causalidade, no qual os sujeitos creditam, à habilidade no desenvolvimento desse relacionamento, a possibilidade de receber as informações necessárias para a configuração do cenário das relações entre as organizações que representam. Essa capacidade de se relacionar informalmente e, com isso, extrair informações valiosas para a condução de suas atividades diárias, ficou explicitada nas falas da maioria dos entrevistados.

Reuniões de menor porte são eventuais; a gente conversa se houver uma demanda, se tiver algum problema. Isso com o fornecedor, com a área comercial, isso é diário, não tem uma rotina, isso é de hora em hora dentro do horário comercial, porque o interesse é fazer com que a estratégia deles aconteça [os objetivos dos fornecedores e da área comercial] (A2 – diretor de Operações de uma empresa de varejo multinacional).

Uma das características dos contatos informais é que eles ocorram “se houver uma demanda ou se tiver algum problema”, o que sugere que não há caráter pró-ativo nas ações dos gestores com o objetivo de estimular/potencializar a relação.

O propósito central destes gestores é desenvolver a confiança na relação entre seus pares, o que fica evidenciado no relato da diretora abaixo:

Todo mundo troca as informações fora da reunião da diretoria, que acontece de uma maneira meio que informal. Quanto mais próxima é a relação dos

pares, mais próxima é a troca de informações. A confiança fica tão grande que você [se] esquece de fazer essa abordagem nesses *stakeholders* (A3 – diretora de Recursos Humanos de uma empresa de varejo nacional).

O ponto central, novamente, é que a diretora A3 não busca ouvir os *stakeholders* secundários com uma abordagem mais ampla; dá atenção àqueles *stakeholders* (primários) com os quais mantém base de confiança mútua.

Há um manifesto subliminar de que algo de concreto deva ser construído, que um canal formal poderia e deveria ser estabelecido, e que essa responsabilidade recai sobre o gestor.

Não temos uma ferramenta, não existe um órgão, uma maneira, um papel, não existe um movimento formal, um documento formal dessa relação. Eventualmente eu vou lá [junto ao cliente] só para ver como está a relação, se tem algo mais que a gente possa fazer e se tem sinergia com outras áreas, se eles precisam de alguma coisa, pois eles sabem que é comigo que eles têm que contar. (A5 – diretor de Comunicação de uma empresa de mídia nacional).

Para melhor se compreender a fala do diretor A5, é preciso contextualizar sua atividade profissional. Ele possui responsabilidade pela comercialização de produtos e serviços em âmbito nacional e, dentre suas atividades, visita regularmente seus clientes. Sua declaração faz menção a um cliente que está localizado na região Centro-Oeste do país.

Tem conversas informais, que é um almoço, um jantar, onde o cliente se sente mais à vontade, inclusive, pra comentar. Essa coisa de formalidade, ela é boa, mas ela é muito protocolar, entendeu? A via informal é a que dá mais resultado, porque é quando a gente senta e tem a sensibilidade de escutar. Então, eu abri um canal bastante amplo, pra não perder nem um pouco de comunicação. (A7 – presidente de uma instituição financeira multinacional).

O presidente A7 aposta a via da informalidade como forma de conhecer as verdadeiras expectativas de seus interlocutores. A capacidade de desenvolver relacionamentos interpessoais complexos é considerada pelos gestores como uma competência fundamental para a gestão de sua carreira profissional.

Fazer um *relationship management* com os meus pares é de suma importância, mas, isso é uma coisa super informal. Para qualquer que seja a iniciativa da minha área, é importante criar um esquema de aliados, começando com o comercial, mas, também, obviamente, passando por trabalhos, né? Só através de um *relationship management* forte eu consigo criar apoio para iniciativas nossas, que depois faz [o *relationship*] com que



a coisa ande e o projeto seja implementado. (A9 – diretor de Recursos Humanos de uma indústria de equipamentos).

Com os pares, a comunicação se estabelece para além das portas abertas: a relação com este *stakeholder* se constitui por um termo específico, denominado “*relationship management*”. A palavra “aliado” configura, no discurso, o papel que o gestor tenta estabelecer com esse grupo de interesse, o que permite o desenvolvimento de iniciativas e projetos conjuntos. Aqui, a ação do gestor se materializa de fato e não se reduz a uma intenção comunicacional.

Um dos aspectos que se observa na fala do diretor A1 é a busca pela particularização dos relacionamentos, muito distante de um processo formal e regular de ouvir as demandas dos *stakeholders*. Há a forte percepção de que apenas com o relacionamento informal é possível obter informações quanto às demandas de seus interlocutores.

Com o funcionário, uma coisa é você baixar uma norma, uma comunicação, outra coisa é sentar: ‘Vem cá, o que está acontecendo aí?’ Primeiro porque eu sou chefe, então sempre eu o provoco, eu envio todas as minhas comunicações formais. Nas reuniões de diretoria eu falo das coisas oficiais, envio os relatórios, envio e-mails, mas, de vez em quando, eu passo lá: ‘E aí! Como é que você está? Como está o seu filho? Como estão as coisas aí? Olha, isso aqui, deixa eu aproveitar...’ Você acaba atualizando algumas coisas. (A1 – diretor de Financeiro de uma instituição financeira multinacional).

Percebe-se que, mesmo com a variedade de alternativas de se formalizar as demandas, ainda sem que se crie uma rotina, o diretor A1 substitui propositadamente todas essas alternativas por aquelas que ocorrem informalmente. Ele cria as situações informais e, com isso, ouve seus interlocutores e dá mais valor aos depoimentos esposados nesses contatos. Resta saber qual o alcance de suas iniciativas. A cordialidade do contato, a preocupação familiar e pessoal, elementos fundamentais de um bom relacionamento, servem de mecanismos de entrada para suas comunicações formais (normas, e-mails, atas etc.) junto aos subordinados. Aqui a estratégia é de evitar o conflito, de facilitar a penetração das decisões. A ação – enviar a ordem – seguida do gesto – perguntar como vai a família – revelam a natureza da ação política do gestor.

Totalmente informal, porque eu acho que quando é formal, quando você fala para o cara: ‘Manda isso para mim por e-mail’ ou ‘Vamos fazer um *conference call*?’, o cara mede as palavras. Quando você fala: ‘Eu te ligo no seu celular depois, queria discutir uns pontos com você’, fica um bate-papo muito, muito aberto e fluido, muito mais produtivo. Eu acho fundamental esse canal, e se for um canal formal, ele não existe. O melhor canal de

informação é o informal. Essa é uma coisa que você só consegue depois de ter alguns contatos com essa pessoa; a confiabilidade é importante na construção de relacionamentos, que é importante para entender e conhecer as demandas. (A12 – diretor de Financeiro de um banco internacional).

Outra característica que se observa é que a relação com os *stakeholders* depende, em boa parte, da capacidade do gestor ser sensível ao ambiente, de compreendê-lo e de decifrar as pessoas para agir situacionalmente, lidar e liderar conforme os perfís, o momento etc.

Porque eu percebi assim: primeiro, eu sabia que ele já tinha isso, essa característica [uma pessoa com comportamento instável]. Então, eu observava essa situação. Hoje, eu tenho muito claro alguns reportes, já tenho mapeado alguns comportamentos, já sei como as pessoas funcionam. Eu entendo como cada pessoa se comunica, se relaciona, tem ‘n’ motivos, o que ela faz ou não... Eu acho que é o primeiro passo em toda negociação interna, externa, com par, com cliente, com fornecedor: eu procuro entender as pessoas, primeiro eu mapeio a pessoa. (A10 – diretora de *Marketing* de uma empresa de tecnologia multinacional).

Você tem que fazer uma leitura muito apurada de quem precisa [d]o quê, aquela velha história de liderança situacional, você tem que ser assim mesmo. Entender o momento da pessoa, entender o perfil da pessoa, entender a situação, entender qual a maneira de você liderar ou lidar com essa pessoa mais adequada, criar resultado, gerar valor. (A9 – diretor de Recursos Humanos de uma indústria de equipamentos).

O que sobressai é a necessidade do diretor olhar o microsituacional, a microdinâmica dos indivíduos, das pessoas, do entorno. Sensibilidade e conhecimento são as palavras-chave que mostram uma busca individual por indícios que demonstram o caminho a seguir nesse jogo de balanceamento de interesses.

Aqui se trata da microdinâmica das relações na tentativa de influenciar, de convencer o outro.

Como disse no início: eu faço o que o meu chefe manda, é óbvio que eu faço, senão eu corro o risco. Mas, do outro lado que eu posso [fazer], é também tentar influenciar a opinião dele de alguma forma velada ou aberta para ele mudar de opinião. (A9 – diretor de Recursos Humanos de uma indústria de equipamentos).

Para melhor se compreender o significado deste relato, é preciso contextualizar sua fala. Refere-se o diretor à forma como buscou convencer seu presidente de investir em ações sociais. O entrevistado conta que o presidente, que comandou a organização por mais de 20 anos e que se aposentou naquele momento, defende que a responsabilidade social da empresa se limita a pagar bem os funcionários, oferecer condições de trabalho decentes, formar e

qualificar a mão-de-obra, oferecer benefícios e pagar os impostos. Essa visão do presidente eliminou qualquer chance do diretor apresentar projetos que tivessem cunho social. Com a chegada do novo presidente, houve, inicialmente, uma mudança da postura, e o entrevistado voltou a propor que a organização investisse em ações sociais. Então, recebeu carta branca para ampliar essas atividades. Porém, diante do volume de investimentos posteriormente apresentado pelo diretor, o presidente decidiu por não seguir adiante com esse tipo de projeto. O gestor, então, aguardou por um evento organizado pelo Instituto Ethos<sup>i</sup>, em que o tema discutido foi as atividades sociais conduzidas pelas empresas participantes, e conseguiu que seu presidente fosse incluso na lista dos convidados especiais. Como consequência desse episódio, o presidente voltou a considerar investimentos nas áreas sociais e delegou ao gestor o desenvolvimento e gestão.

Esse cuidado na relação, essa personalidade com que conduz o processo, faz com as ações do gestor de negociação de interesses se dêem, sobretudo, por vias individualizadas e assistemáticas. Não se transformam, assim, em mecanismos de negociação mais coletivos, participativos, formais e, portanto, com maior potencial de gerar equilíbrios de interesses. Na disputa por interesses, a estratégia do diretor é uma atitude de não-confronto, mais próxima de uma negociação lateral, como forma de se fortalecer e influenciar instâncias superiores de poder sem se desgastar demasiadamente. Esse jogo, bem próprio do meio corporativo, toma uma conotação importante quando se está discutindo competências societárias. A pauta das negociações e dos interesses a se discutir depende de uma condição favorável, eventual, contingencial, que nem sempre os temas, que não fazem parte do “*core business*” da organização, possuem.

#### **5.4 CONFLITOS E DILEMAS**

Trata-se agora de tentar compreender os dilemas e conflitos pelos quais passam os gestores em seus processos de tomada de decisão, na busca por um equilíbrio entre as demandas dos *stakeholders*.

#### 5.4.1 De que Lado a Tomada de Decisão se Desequilibra

Percebe-se que o gestor, quando analisa um problema em que deve tomar uma decisão, reúne as informações que fazem parte do contexto daquele problema, o que inclui as demandas restritas àqueles *stakeholders* que estão envolvidos na discussão, sejam estes clientes, fornecedores, funcionários ou seus superiores. Como os problemas em geral exigem soluções de curto prazo, essa seleção restrita entre os *stakeholders* se torna um “*modus operandi*” para todas as decisões que tomará em seu dia-a-dia. Como apontado por Le Boterf (1994), o profissional é aquele que sabe administrar uma situação complexa com respostas adequadas frente aos imprevistos, limitações de tempo e de recursos. Tais imprevistos são constantes na vida do gestor em posição de comando, pois o tempo conspira contra ele e os recursos disponíveis são geralmente insuficientes.

As entrevistas foram permeadas por diversas manifestações de preocupação com os impactos causados pelas decisões dos gestores. São preocupações relacionadas à responsabilidade da função ou mesmo à solidão do cargo que ocupam enquanto presidentes ou diretores gerais, no sentido de avaliar corretamente os riscos envolvidos – leia-se aqui atender adequadamente às demandas dos *stakeholders* envolvidos no evento e tomar conscientemente a decisão mais acertada.

Os dilemas e conflitos que surgem no dia-a-dia refletem a complexidade do cenário em que atuam. O fator “tempo” é considerado um dos elementos cruciais na tomada de decisão, como relatado pela diretora A10, que admite que, muitas vezes, não é possível analisar com profundidade as demandas de seus *stakeholders* diante da pressão pela solução imediata: “Eu não posso levar muito tempo para ouvir os *stakeholders*, senão, eu não alcanço o resultado. Também não posso ser muito superficial, senão eu faço um julgamento errado.” (A10 – diretora de Marketing de uma empresa de tecnologia multinacional).

Essa pressão por uma solução imediata acaba servindo de justificativa não só para não se ouvir os *stakeholders*, como também para não considerar o impacto da decisão. O fator tempo é primordial na busca por uma solução que tanto contemple as demandas dos *stakeholders* envolvidos no evento, como também seja a melhor possível a ser buscada naquele momento. Com isso, uma análise mais profunda para conhecer e considerar as demandas desses *stakeholders* torna-se uma tarefa de difícil execução. Existe, portanto, um dilema que o gestor enfrenta entre a superficialidade do entendimento do cenário e o tempo que o pressiona a uma solução imediata. O nível de pressão e a busca incessante por

resultados de curto prazo são causas muito prováveis para as manifestações que puderam ser evidenciadas nas falas dos diretores e presidentes. O fato de o gestor tomar uma decisão que não tenha contemplado as demandas de outros *stakeholders* que não estavam envolvidos diretamente no problema pode causar um novo problema, o que se transforma num novo evento, com novos *stakeholders*, e o ciclo, assim, continua.

Outro aspecto que contribui para este cenário é a preocupação dos gestores com sua imagem profissional na organização, com a execução das tarefas e o alcance dos resultados. O diretor A5 declara que seus atos se tornam objeto de inspiração aos demais funcionários da organização.

Eles [os *stakeholders*] sabem o que eu faço e acreditam que eu vou achar a melhor forma de criar uma solução para o negócio. Porque, queira ou não queira, por mais que a empresa tenha os seus valores divulgados, pregados, impressos etc., são as pessoas que fazem as empresas, e você acaba sendo um balizador disso, um exemplo a ser seguido ou ser evitado [pelos demais funcionários da empresa]. (A5 – diretor de Comunicação de uma empresa de mídia nacional).

Tanto Zarifian (2001) como Cheetham e Chivers (1998) se referem à importância de se considerar valores nas análises sobre competências. Para Zarifian, os valores darão sentido à atividade profissional; já para Cheetham e Chivers, competência ética e valores se referem à posse de valores pessoais e profissionais apropriados e à habilidade de realizar julgamentos sensatos. Os gestores, por sua vez, evocam, nos discursos, os valores como um guia orientador de suas ações, como um atributo relevante na tomada de decisão, mas suas referências se direcionam, tal como no discurso do diretor A5 reproduzido acima, exclusivamente ao propósito de atingir os objetivos do negócio: “[...] vou achar a melhor forma de criar uma solução para o negócio [...]” (*ibidem*).

Cabe colocar, então, a seguinte questão: se está se tratando da temática dos *stakeholders*, ou seja, de dilemas e conflitos que envolvem o equacionamento de relações assimétricas de poder em busca de maior equilíbrio, e até mesmo democracia em última instância, não seria necessário se recolocar a questão da finalidade da corporação? Se o fim da corporação é aumentar a satisfação dos *stakeholders* (WIJNBERG, 2000), se é disto que trata a teoria dos *stakeholders*, as considerações sobre valores externadas pelos gestores estão longe desse propósito, já que pouco consideram em suas análises qualquer universo que vá além de clientes e acionistas. Não são os objetivos de uma organização mais democrática, mais humanizada e mais justa que estão na agenda de prioridades dos gestores, nem mesmo quando se referem a valores. Tais preocupações não fazem parte de seus dilemas e conflitos,

a não ser em situações específicas de crise, como já observado anteriormente: “Eu vou mexer muito com a vida do meu cliente, seja ele uma grande ou uma pequena empresa.” (A10 – diretora de *Marketing* de uma empresa de tecnologia multinacional); “Então, você pode tanto positiva como negativamente afetar a empresa. Com os clientes, você tem o preço que você define e os programas de incentivo que você aprova; para o cliente, tem impacto direto no relacionamento com ele.” (A1 – diretor de Financeiro de uma instituição financeira multinacional).

Na declaração do entrevistado A1, como Diretor Financeiro de uma grande instituição multinacional, os programas de incentivo criados têm o papel de gerar negócios para a organização com a participação ativa dos clientes na implementação e alcance dos resultados. Não basta que a empresa crie os programas se estes não conseguem ser implantados pelos parceiros clientes. Neste caso, então, a busca por programas que atendam às demandas dos clientes e, ao mesmo tempo, às da própria organização, passa a ser uma preocupação constante.

Para compreendermos a fala da entrevistada A10, Diretora de Marketing de uma multinacional de tecnologia, os produtos e serviços que comercializa junto a seus clientes e programas de gestão de empresas têm impacto profundo nas estruturas das organizações, envolvendo e transformando o trabalho de todos os funcionários, muitas vezes reduzindo o quadro em função da tecnologia empregada. A solução que trará para o cliente redesenhará seus processos e procedimentos impactando a todos, inclusive – e principalmente – o próprio acionista. Com isso, essa gestora se depara constantemente com a preocupação sobre os impactos, negativos ou positivos, que repercutirão no relacionamento com os clientes: “O cliente, que é o maior beneficiado diretamente com as minhas decisões, e os acionistas que entendam da satisfação de clientes são os que indiretamente vão ser mais beneficiados.” (A2 – diretor de Operações de uma empresa de varejo multinacional).

Assim, existe uma análise prévia, a partir do entendimento das demandas dos clientes e acionistas, de quais benefícios serão obtidos com as decisões tomadas. Ou, como declarado pelo diretor A6, numa demonstração de ser responsável e assumir os resultados de seus atos: “No fundo, é você pesar exatamente aquilo que é a consequência dos seus atos.” (A6 – diretor de Operações de uma indústria de alimentos nacional).

Como apontado por Zarifian (1994), os indivíduos competentes aceitam assumir as responsabilidades pelos resultados de suas decisões a partir do questionamento de seus métodos de trabalho, e desenvolvem uma atitude de reflexão ante sua própria atividade profissional.

Quando as coisas acontecem aqui dentro da organização, se deu certo é de todo mundo, se deu errado é sempre de alguém. Então, é uma gama de preocupações que às vezes ajuda ou piora. Porque, às vezes, você fica tão conservador que você deixa de tomar uma ação, entendeu? (A3 – diretora de Recursos Humanos de uma empresa de varejo nacional).

A busca pelo crédito de uma tarefa bem executada é constante na vida corporativa. O gestor que faz o *marketing* pessoal de forma adequada está fortalecendo sua imagem dentro da organização como a de um profissional que entrega resultados relevantes e procura disseminar essa imagem perante seus pares, subordinados e superiores. Naturalmente, fracassos não devem ser alardeados. O impacto que essa dinâmica causa nos gestores é uma constante preocupação em evitar disseminação dos fracassos, o que resulta muitas vezes num hesitar diante de uma situação de risco, como se pode perceber na fala do diretor A3.

Em sua entrevista, o presidente A4 declarou que o segmento de mídia impressa em que atua passa por um momento de transformação nas relações entre os *stakeholders* representados pela imprensa que divulga os trabalhos, pelos autores que escrevem os livros e pelo varejo que os comercializa. Tradicionalmente, as relações são conflituosas com a imprensa, uma vez que o negócio é visto como de propriedade intelectual das editoras e de seus autores, que demanda muito tempo para seu desenvolvimento, e que qualquer informação que chegue à imprensa pode pôr a perder toda a estratégia de comercialização e, conseqüentemente, colocar em risco o sucesso de um livro. Com isso, o segmento procura adotar uma postura conservadora e de muitas reservas com a imprensa. As relações com os autores também carecem de muito tato, principalmente com os que fazem muito sucesso e que deles dependem a editora. Há que se lidar com os egos. Já o varejo não permite que as editoras gerenciem as vendas dos livros, por exemplo, que administrem os estoques e façam promoções ou mesmo divulgação no ponto de venda, como ocorre no varejo-alimento. Essa relação, conforme declarado pelo presidente A4, é muito conflituosa: “O relacionamento hoje do meu cargo com os públicos é um relacionamento muito conflituoso. Eu tento ser conciliador na forma de agir, na base da conciliação, e pensando sempre no que vai ser mais benéfico para os negócios.” (A4 – presidente de uma empresa de mídia internacional).

Desconhecer as demandas dos *stakeholders* pode representar maior conforto para o gestor no processo de tomada de decisão, porém deles não é esperado que tomem decisões sem avaliar os cenários e os impactos que poderão surgir. A fala do diretor A11, mesmo que em tom jocoso, aponta para o conflito de se conhecer e lidar com as demandas dos *stakeholders*: “Às vezes, a ignorância é uma bênção, porque você consegue trabalhar muito

mais... (risos), livre de preocupação.” (A11 – diretor de *Marketing* de uma empresa farmacêutica multinacional).

Da mesma forma, como se percebe na declaração do diretor A2, a preocupação em limitar o número de *stakeholders* envolvidos numa situação é importante para se correr menos riscos. Para tanto, reduzir a lista de prioridades não apenas diminuirá a lista das demandas dos *stakeholders*, como também propiciará a especialização no negócio da empresa: “Defina menos prioridades. Quem quer ser tudo não é nada. Quando você tem uma empresa e você quer atirar para todos os lados, você pode ter certeza de que vai fomentar interesses conflitantes.” (A2 – diretor de Operações de uma empresa de varejo multinacional).

#### Conciliar ou equilibrar?

Eu tenho uma certa dificuldade de conciliar o que os acionistas querem com [o que desejam] os funcionários. Isso, hoje, na empresa que eu comando, é um grande problema, porque (e falando abertamente, aí a minha sinceridade, né?) você tem o sindicato, que determina muitas coisas; você tem o dia-a-dia, que muitas vezes não é o que o sindicato diz; e você tem os acionistas, que muitas vezes não querem seguir à risca o que o sindicato exige. Então, isso para mim, hoje, não é claro. Hoje eu tento conciliar este lado, o que para mim é um pouco confuso, eu tenho que administrar o que é o sindicato, o que é o funcionário, o que é o... (A8 – presidenta de uma empresa de logística e transportes).

Claramente, a expressão conciliar interesses é mais apropriada aos objetivos do gestor do que equilibrar. O conteúdo da ação de conciliação remete a idéias de harmonização, de acalmar ânimos, de estabelecer alianças, de tranquilizar, e não apresenta a mesma densidade que a ação de equilibrar: fazer com que coisas opostas venham a ter peso similar, compensar, contrapesar, igualar. A finalidade da presidenta A8 expressa pela frase “[...] hoje eu tento conciliar este lado, o que para mim é um pouco confuso [...]” a leva a operacionalizar ações de conciliação e não a decisões que promovam maior equilíbrio. O objetivo da presidenta é instrumental por excelência, equilíbrio pede uma finalidade ética não-instrumental (WIJNBERG, 2000).

Quando somados à pressão por resultados, a preocupação que os gestores têm quanto às decisões a serem tomadas potencializa os conflitos. As regras variam conforme o grupo de clientes, o que cria um impasse nas negociações: “Então, por exemplo, fazer com que o trabalho aconteça de forma suave, que as pessoas se sintam bem trabalhando, para mim isso obviamente é importante, mas isso vem depois de entregar o resultado” (A11 – diretor de *Marketing* de uma empresa farmacêutica multinacional).



‘Mas, para o fulano [um cliente] você faz, e, para mim, não?’ e isso é um dilema que eu vivo hoje e que vou tentando administrar, o que, muitas vezes, eu não consigo. O cliente pode até estar insatisfeito, mas os acionistas olham os números. E esse meu sonho de achar que o cliente tem que estar satisfeito e o acionista também, eu, na medida do possível, vou administrando, mas, lá no final mesmo, no último dia do ano, o que vale é quanto deu no balanço, o resultado. (A8 – presidenta de uma empresa de logística e transportes).

A pressão causada pelos *stakeholders*, em boa parte das situações, também gera conflitos que os colocam numa situação de alto risco na tomada de decisão, como se percebe no caso exemplificado pela presidenta A8. Esta tinha a obrigação de pagar horas-extras para os funcionários da organização, mas não conseguia a concordância dos acionistas pelos custos que representam.

Quando você tira a hora-extra do motorista de distribuição, você tem um problema operacional muito sério. Aí, você vai para o *stakeholder*, para o seu acionista, ele diz: ‘Não pago hora-extra para ninguém’. Quando você vai para a operação, você tem um problema operacional seríssimo. (A8 – presidenta de uma empresa de logística e transportes).

A estratégia adotada pela presidenta A8 na solução desse impasse se revelou competente para os objetivos da empresa, mas a ação é politicamente incompetente, fracassa na busca do equilíbrio e do direito dos trabalhadores, como se pode notar.

Eu chamei todos os motoristas para um churrasco, num sábado, e falei: ‘Meus queridos, o negócio é o seguinte: não tem hora extra. Quem quiser abraçar essa causa e trabalhar aqui porque a [gestora] é uma pessoa legal, a [gestora] paga vocês em dia, a [gestora] ouve vocês, a [gestora] ajuda vocês, vocês vão trabalhar; caso contrário, realmente vocês têm que ir embora, porque eu não vou pagar hora extra. Essa é uma conclusão a que eu cheguei e eu não vou enganar a ninguém. Não dá para pagar essa hora-extra. Dá para vocês? Não dá? Então vamos para frente.’ (A8 – Presidenta de uma empresa de logística e transportes).

Em vez de buscar equilíbrio, a presidenta, pressionada pelos acionistas para descumprir uma exigência legal e não pagar horas extras, recorre a uma estratégia de sedução. Como seu público de atuação são motoristas, classe social economicamente pouco privilegiada e composta em sua maioria por homens, resolve promover um churrasco, em pleno sábado, fora do horário de trabalho, para dar uma notícia que certamente desagradaria a todos. Isso faz com que a decisão gerencial “[...] não vamos pagar horas extras[...]” seja minimizada pela forma como tal resolução é anunciada. Começa a gestora pela expressão “meus queridos”, na tentativa de demonstrar afeto e proximidade com os caminhoneiros. Em

seguida, evoca os trabalhadores a permanecerem na empresa como se estivessem abraçando uma causa “[...] Quem quiser abraçar essa causa [...]”, abraçando, assim, um projeto coletivo, em que seu dirigente, humanamente, faz todo o possível para dar o melhor para aqueles que lhes são devotos: “[...] porque a [gestora] é uma pessoa legal, a [gestora] paga vocês em dia, a [gestora] ouve vocês, ajuda vocês [...]”, “[...] caso contrário, realmente vocês têm que ir embora, porque eu não vou pagar hora-extra [...]”.

A gestora, nesse contexto discursivo, se apresenta quase como uma heroína que faz tudo pelos seus, mas, infelizmente, chegou num impasse, algo mais forte que ela, que está acima de suas decisões e a impede de agir como acha que deveria ou que seus funcionários mereceriam. Se ficarem, é por sua causa, porque sabem que há na empresa quem luta por eles. Seu gesto se revela, assim, como magnânimo e os que ficam são os que entendem seu ato quase heróico e decidem colaborar.

A presidenta avalia ainda seu gesto como lícito: “[...] não estou enganando ninguém [...]”, o que também revela uma outra mensagem implícita em sua linha discursiva: de que os que ficaram estão cientes de que vão trabalhar sem receber horas-extras. Ela não está enganando ninguém, o jogo está aberto na mesa, não há por que reclamar posteriormente, a regra é clara: “[...] Não dá para pagar essa hora-extra. Dá para vocês? Não dá? Então, vamos para frente. [...]”.

Ao final, a solução encontrada pela presidenta foi a de recompensar, com suprimento alimentar, com uma cesta básica, o salário devido e não-pago. Trata-se de uma compensação que atrai uma população de trabalhadores que vê seu salário comprometido, em grande parte, com alimentação. Sua atuação aparece como benemérita e inteligente, já que encontra uma forma de remunerá-los indiretamente. Mas o cerne da questão – como os gestores enfrentam esses desequilíbrios – não está resolvida.

Então, eu implantei um vale de cesta básica de R\$ 40,00 para o motorista que vem trabalhar no sábado. Eu achei uma forma de remunerá-lo não em dinheiro, porque eu não tenho como jogar isso no holerite dele, mas eu compro um vale de cesta básica e pago para ele aos sábados. (A8 – presidenta de uma empresa de logística e transportes).

O dilema de equilibrar as demandas dos funcionários e os interesses dos acionistas, nesse episódio envolveu também os clientes. Se a decisão tomada fosse a de não trabalhar aos sábados para não pagar horas-extras, teriam suas necessidades não atendidas. A posição da gestora foi muito clara: “Então, e eu sou dessa opinião, entre arrumar uma confusão com os meus clientes e o meu acionista, eu vou arrumar confusão com o acionista, porque se eu

perder o cliente e cair o faturamento eu vou também arrumar confusão com o acionista. (risos)” (A8 – presidenta de uma empresa de logística e transportes).

O dilema em que a gestora se encontra se coloca pela pergunta: com quem “eu vou arrumar confusão?” A quem desagradar, a quem agradar? Que decisão vai fazê-la perder menos? Porém, se está se tratando de competências societais, a questão não é só com quem "arrumar confusão", mas por qual causa arrumar esta confusão. A questão da finalidade das ações se coloca novamente.

O desenvolvimento de uma competência societal, a capacidade de balancear interesses, depende da força de pressão dos atores constituintes. Caso os funcionários se recusassem terminantemente a continuar trabalhando, a solução da gestora teria de ir muito além da cesta básica e do apelo do churrasco. Da mesma forma, o impasse em relação a clientes e acionistas.

Os resultados do negócio pelos quais os gestores são avaliados e recompensados são considerados prioritários e um fim em si mesmo, e, apesar da busca por um equilíbrio entre as demandas dos *stakeholders*, sua avaliação pessoal realizada ao final de cada ano não será positiva se as metas financeiras não forem alcançadas, com impacto direto em seus bônus anuais.

Porque, no final das contas, a gente não trabalha no terceiro setor, a gente não está aqui para trabalhar para uma igreja ou o que quer que seja: a gente visa [a] lucro. Sejam um pouquinho mais francos, diretos: você tem várias bolas para você fazer o seu malabarismo. A única bola que não pode cair no chão é o lucro. (A2 – diretor de Operações de uma empresa de varejo multinacional).

A relação entre meios e fins está posta nesta fala. A finalidade – o lucro – justifica decisões por meio das quais perdas significativas – deixar algumas bolas caírem no chão – podem ser admitidas. Não por acaso Wijnberg (2000) reconsidera o resgate da ética e da política quando se põe a discutir equilíbrio de interesses e *stakeholders*. Para ele, a organização deve permitir aos tomadores de decisão, especialmente gestores, a promoção da "boa vida" de seus membros, o que implica que os *stakeholders* sejam considerados um “fim” e não um “meio”.

A maximização do lucro de curto prazo das organizações leva estas ao abuso do sistema, como visto nos recentes escândalos da Enron e Parmalat. Por outro lado, a maximização dos interesses dos *stakeholders* pode conduzir a empresa ao desvio e desperdício de recursos. A competência societal, de relacionamento coletivo, deve servir

como um meio de organizar, estruturar e estabelecer uma eficiente priorização dos interesses dos diversos multiconstituintes. Mas esta tarefa não é fácil: trata-se de uma competência que ainda está por ser construída, aprimorada. Se, de um lado, em alguns depoimentos, como o que se observou anteriormente, o gestor opta pelo lucro, de outro, o cuidado com a relação entre *stakeholders* e a preocupação com os impactos das decisões levam o gestor a perder foco e objetivos, criando a sensação de inoperância: “Eu tinha passado 80% do meu tempo controlando egos em vez de estar produzindo. Cada um desses *stakeholders* tinha a sua mala, a sua demanda, sua mala de bondade e de maldades (A6 – diretor de Operações de uma indústria de alimentos nacional).

Quando o diretor A6 ocupava a posição de diretor comercial de uma grande rede de televisão, havia um grupo de diretores que pertencia à família do principal acionista. Com isso, os processos decisórios nem sempre eram reflexos de uma análise criteriosa quanto à viabilidade dos projetos por ele apresentados. Os egos, a que se refere, são considerados demandas desses diretores que refletiam interesses pessoais e distantes do próprio objetivo do projeto apresentado, envolvendo quase sempre um jogo de vaidades que tinha que gerenciar de forma a contentar todos. Como consequência dessa situação, declarou que, muitas vezes, deixava de apresentar os projetos de interesse da organização com receio de ter de se envolver em discussões que poderiam criar problemas para ele. Essa é uma solução dramática para quem ocupa uma posição diretiva.

Outro dilema que apareceu de forma recorrente nas entrevistas se refere a relação matriz-filial. Considerando o fato de a maioria dos entrevistados trabalhar em organizações multinacionais com suas matrizes no exterior, a liberdade de buscar soluções que atendam às características locais dos negócios, sem ter que seguir regras e procedimentos das matrizes que, em algumas vezes, não atendem às necessidades locais, e se torna um dilema, como apontado pelo diretor A9, quando relata sua dificuldade em desenvolver soluções em Recursos Humanos para a subsidiária brasileira.

De fato, [seguir procedimentos da matriz] não traz conflito nas relações [entre o gestor e a matriz]: traz conflito interno meu, pois eu acho que, por experiência, por conhecimento, por convicção, eu tenho condição de contribuir e mudar algumas coisas para melhorar a Gestão de Pessoas dentro desse contexto de grupo de empresas. E não sempre [a matriz] tem receptividade para iniciativas locais ou iniciativas da nossa região, no sentido de pensar se talvez seja interessante mudar procedimentos, mudar políticas gerais (A9 – Diretor de Recursos Humanos de uma indústria de equipamentos).

Essas políticas globais, adotadas pelas organizações, têm por objetivo regulamentar uma série de procedimentos operacionais e, desta forma, garantir que todas as subsidiárias sigam um padrão único de gestão. Tais políticas são traçadas pelos acionistas e dirigentes responsáveis pela organização nas matrizes, porém, representam uma limitação às ações dos gestores locais quando estas não estão adequadas às características das diversas regiões em que atuam. É de responsabilidade dos gestores de cada país fazer os ajustes necessários de forma a atender às necessidades locais, equilibrando os interesses dos acionistas e dos demais *stakeholders* envolvidos nas operações locais. Mas essas limitações são demandas dos grupos de *stakeholders* que representam os acionistas e, como apontado por Hekman, Schultz e Reynolds (2006), exercem poder sobre estes e suas decisões. O gestor se defronta com o fato deste *stakeholder* possuir maior destaque que outros quando está analisando as estratégias organizacionais de longo prazo.

De acordo com Holland, Ritvo e Kovner (1997), discordar ou possuir interesses conflitantes é algo que os gestores não podem evitar, porém, não ser sensível e estar desatento às várias demandas dos constituintes pode conduzi-los a decisões que exacerbam os atritos e diluem a confiança na organização. As entrevistas apontaram que os gestores não atingem o equilíbrio entre os diversos interesses em suas tomadas de decisões e nem entendem que essa alternativa seja possível. Tendem, portanto, a satisfazer um grupo de *stakeholder* em detrimento dos interesses de outros, não como um objetivo ou uma meta, mas como consequência do próprio processo de análise dos interesses e como busca pela melhor solução. Os favorecidos não necessariamente são os mesmos grupos em cada evento. O grupo favorecido assume a liderança na hierarquia em função da importância que representa para aquele evento.

Aqui, a atenção e o cuidado com determinado *stakeholder* estão diretamente relacionados ao impacto da decisão.

Ficar igual [a]o chinês do circo lá, balançando os pratinhos. Então, você tem vários pratos lá, quer dizer, [...] cada hora você larga um, vai mexer um pouquinho o outro, aí volta naquele prato que está caindo, dá uma balançadinha. Tem que estar sempre olhando onde o prato está caindo. (A1 – diretor de Financeiro de uma instituição financeira multinacional).

O Diretor Financeiro A1 revela, em seu discurso, a forma de atuação dos gestores. Não há, ou há muito pouca, pró-atividade no que se refere a lidar com interesses dos *stakeholders*. Suas atuações se pautam pela lógica reativa; como consequência, a direção do desequilíbrio ou do equilíbrio é estabelecida pelo “prato que está caindo”. Neste sentido, fica

cada vez mais nítida a importância da força política dos distintos grupos de *stakeholders*. O grau de pressão de cada um deles é o fiel da balança e o elemento que promoverá qualquer natureza de mudança na relação com a organização: “Em alguns momentos, obviamente que a balança vai, na maioria das vezes, pender mais para quem tem mais influência.” (A4 – Presidente de uma empresa de mídia internacional).

Nesse jogo de pressão, os relacionamentos interpessoais influenciam fortemente o processo de decisão e favorecimento de um ou de outro *stakeholder*: “Se você tem simpatia, se você tem a proximidade com aquela pessoa, é muito mais fácil e muito mais agradável você atender à sua solicitação.” (A3 – diretora de Recursos Humanos de uma empresa de varejo nacional).

Até esse momento da análise, não havia surgido, por parte dos entrevistados, a preocupação com a ética no trato com os desequilíbrios. Como dito anteriormente, de acordo com Cheetham e Chivers (1996), um dos quatro componentes-chave da abordagem competência refere-se à ética e valores. Esse componente-chave esteve evidenciado nas entrevistas, mesmo que as decisões resultantes desses julgamentos, relatadas pelos diretores, viessem a contrariar seus objetivos profissionais, criando um novo dilema, conforme declarado pelo diretor A5: “Nós avaliamos essa possibilidade de atender àquela demanda, até na questão de custo. Mas, [...] sempre mantendo ética na relação. Então, essa é uma coisa muito importante de ter: a ética no negócio sempre mantida.” (A5 – diretor de Comunicação de uma empresa de mídia nacional).

Para se compreender melhor o contexto em que as questões éticas foram consideradas, é necessário que se apresente a situação em questão. Na empresa do diretor A5, a política comercial adotada em nível nacional possui diferenciação em termos de preços e condições de comercialização por regiões. Significa dizer que a oferta de produtos e serviços por parte da empresa está diretamente baseada nas características de cada região do país, na ação dos concorrentes locais e nos custos operacionais, todos distintos em função da distância entre os clientes e o *headquarter* da empresa. A situação trata de uma comercialização de produtos para um cliente localizado na região Centro-oeste, porém, que foi indevidamente atendido pela estrutura comercial do *headquarter* e não pela própria região onde se encontra o cliente. Desta forma, os preços e condições fechados estavam em desacordo com a política comercial para a região. A decisão, portanto, era se o negócio deveria ser cancelado ou não, com prejuízo para o cliente e para a própria empresa. Com isso, o diretor A5 considerou que sua decisão por cancelar o negócio e garantir a política, que

é aplicada a todos seus clientes, foi baseada nos princípios éticos que permeiam a postura da empresa junto ao mercado.

Numa outra situação, a presidenta A8 lembrou o caso de uma carga de produto perecível para tratamento de câncer, que estava em seu depósito aguardando a distribuição. A armazenagem desse produto, de responsabilidade da empresa, deve ser a uma determinada temperatura, de forma a garantir sua eficácia. Após dois dias de armazenamento do produto, o gestor recebeu a informação de que a temperatura de armazenagem estava irregular, o que poderia comprometer a qualidade do produto. A decisão que a presidenta deveria tomar é se deveria avisar a seu cliente do ocorrido e, caso houvesse danos ao produto, arcar com os prejuízos financeiros para a empresa. Por outro lado, como o tempo de exposição do produto não era significativo e, portanto, havia uma real possibilidade que a mercadoria se encontrasse dentro das especificações, a decisão era se assumia o risco de distribuí-la ou não, o que representaria a empresa ter a responsabilidade de provável custo. Decidiu por avisar o cliente, mas esta decisão também foi influenciada pelo histórico familiar da presidenta, já que um ente querido de sua família teve câncer. Esse fato, para a presidenta, teve um peso relevante em sua decisão.

Se for um código de ética mundial, onde o produto deve seguir uma norma de armazenagem, tem sim que assumir esse tipo de coisa também. Porque é uma questão de ética você colocar ou não o produto para venda sabendo que ele pode ou não estar bom. Então, eu decidi por nem consultar o acionista: eu avisei ao cliente. Por quê? Porque se esse produto deixou, se ele perdeu a estabilidade dele, centenas de pessoas com câncer poderiam estar tomando uma quimioterapia sem efeito nenhum. Como eu já tive casos de câncer, inclusive com o meu filho, aquilo me atingiu de uma forma muito pessoal. Eu falei: ‘Pode ser o meu filho que está ali tomando um remédio que pode ter se estragado!’ (A8 – presidenta de uma empresa de logística e transportes).

Esta presidenta é a mesma que teve de negociar as horas extras com os caminhoneiros. Comparando-se os eventos apresentados pela gestora, não pagar hora extra é uma decisão aceitável, mas levar seres humanos ao risco não. O apelo emocional, a doença na família, levou a presidenta a enfrentar a situação sem titubear, colocando em risco seu cargo.

Foi [uma decisão] emocional. Emocional puro! E eu posso estar errada. Mas eu falei: ‘Eu não posso abrir mão disso’ [...] E aí foi feito um teste no produto, e [foi verificado] que o produto não estragou. Esse produto foi vendido e deu tudo certo. E eu durmo tranqüila até hoje. Se eu não tivesse falado, eu não sei se eu dormiria. Então, você vai me dizer: ‘Você errou?’

Eu não sei, mas eu durmo super tranqüila. Eu fui massacrada pelos acionistas. (A8 – Presidenta de uma empresa de logística e transportes)

Se a competência societal, segundo Holland, Ritvo e Kovner (1997), trata do impacto da decisão de como esta afeta as pessoas, a própria racionalidade levaria à decisão de denunciar o estado da mercadoria.

Outro aspecto identificado nas entrevistas é o fato de não apenas a consciência do gestor ter um papel balizador dos atos como também a preocupação com a própria posição dentro da organização em que trabalha. Como assinalado por Cabrera (2002), quando começaram em todo o mundo as demissões em massa no início da década de 1970, o vínculo capital-trabalho vigente naquela época foi destruído e, de repente, ninguém mais estava seguro em seu emprego.

Kaplan e Minton (2006) conduziram uma pesquisa, abrangendo o período de 1992 a 2005, com o objetivo de avaliar o *turnover* dos *CEOs* das principais organizações americanas. A pesquisa considerou o *turnover* que ocorre em função de falências ou fusões de empresas e aquele oriundo das iniciativas das próprias organizações (as demissões). Os resultados mostraram que, no período pesquisado, a média de *turnover* entre os executivos nessa posição foi de 14,9% e o tempo na função era em média menor que sete anos. Quando estratificado num período mais recente, a partir de 1998, esse índice se elevou para 16,5% e o tempo de casa estava em média seis anos.

Outro dado que a pesquisa mostrou é que, na primeira metade do período pesquisado, o *turnover*, por iniciativa das organizações (demissões), foi de 10,3% e, na segunda metade, esse índice se elevava substancialmente para 12,8%. Observou-se, ainda, que há uma significativa relação entre o *turnover* e a performance das organizações pesquisadas. Uma das conclusões dessa pesquisa foi que a demissão dos executivos ocorreu por três fatores: (i) a performance das organizações, de responsabilidade direta dos gestores, (ii) a performance das organizações no setor em que atuam e (iii) a performance do mercado de capitais em geral.

O cenário, portanto, para esses executivos, é de pressão por resultados de curto prazo com elevado risco para o cargo que ocupam, e essa preocupação ficou evidenciada nas falas dos diretores A8 e A9: “Eu tenho que pensar no meu emprego, porque eu posso fazer o acionista feliz ou infeliz e colocar em risco também o meu trabalho. Eu tomo muito cuidado para não perder o emprego por um ato errado.” (A8 – presidenta de uma empresa de logística e transportes); e “Eu faço o que o meu chefe manda, é óbvio que eu faço, senão eu corro o



risco [de perder seu emprego ou ser mal avaliado].” (A9 – diretor de Recursos Humanos de uma indústria de equipamentos).

Receios de perder o emprego e deixar o acionista feliz resumem o foco dos gestores, como bem esclarece a presidenta A8: “A partir do momento que eu garanto que eu posso ser julgada não pelo meu erro, mas eu posso não ter deixado o acionista feliz ou o cliente feliz. Mas você tem que deixar o acionista feliz, no fundo, no fundo.[...]” (A8 – presidenta de uma empresa de logística e transportes).

Um importante atributo de competência é a autonomia (ZARIFIAN, 2001), não só intelectual como moral. Como observado por Hekman, Schultz e Reynolds (2006), o simples fato de um dos *stakeholders* envolvidos ser o grupo de acionistas, ou mesmo o presidente de uma organização, pode influenciar o processo decisório dos gestores. Esse grupo poderá reclamar para si a maior fatia na distribuição dos recursos, de forma a atender a suas demandas em particular, em detrimento às dos demais grupos envolvidos.

Kamii (1995) bem lembra o episódio Watergate ocorrido nos EUA e observa:

Um exemplo extremo da moralidade de autonomia pode ser visto em Elliott Richardson, personagem do famoso escândalo Watergate, nos EUA. Ele foi o único integrante do gabinete do presidente Nixon que se recusou a obedecer ao chefe e renunciou ao cargo. Os demais personagens envolvidos na espionagem de Watergate ilustram a moralidade da heteronomia. Quando lhes disseram que mentissem, obedeceram ao Presidente Nixon e persistiram no que havia de errado. (KAMII, 1995).

Uma competência de relacionamento coletivo pede certo grau de enfrentamento, de capacidade de assumir riscos em nome das implicações morais, inerentes aos processos de tomada de decisão.

Foco no cliente, nos resultados, bônus financeiro, empregabilidade em risco e conservadorismo assumem os atributos dos gestores quando têm de optar de que lado desequilibrarão as relações. Contudo, afinal, qual o significado que os gestores dão à competência societal?

## 5.5 COMPETÊNCIA SOCIETAL

A competência se revela pela capacidade contínua, e não apenas esporádica, de se dar respostas a eventos (ZARIFIAN, 2001). Sendo assim, nenhum equilíbrio se constrói com ações pontuais em momentos de crise ou mesmo apenas atendendo à demanda dos *stakeholders* de maior destaque. Como construir então uma competência societal capaz de gerar respostas pertinentes ao contexto mais democrático, participativo e socialmente responsável que se espera das organizações contemporâneas?

A palavra democracia, no final do século XX, não só assumiu novos contornos no campo político ao enfatizar a ação participativa e não só representativa (SANTOS, 2002) como também ganhou destaque nos discursos empresariais, como valor a ser perseguido por organizações que primam por práticas de gestão mais sustentáveis social, política e economicamente. O discurso que embasa a teoria dos *stakeholders* se sustenta nesse princípio democrático fundador, ao propor coordenar e balancear múltiplos interesses (CARRILLO, 2007). A boa governança corporativa teria, nesse contexto, o papel de ser um escudo protetor dos diversos interesses em jogo no cenário organizacional, o que teria impacto direto sobre a tomada de decisão e a própria estrutura organizacional, como bem mostra Carrillo (2007).

Iniciativas cada vez mais comuns em prol da responsabilidade social, diversidade, inclusão, sustentabilidade nas organizações, cidadania corporativa, ética nos negócios, intensa busca das empresas em apresentar relatórios corporativos que enfatizem tais ações, somadas ao alto investimento em propaganda que remete às chamadas ações socialmente responsáveis, sinalizam o cenário cada vez mais complexo em que o gestor tem de atuar (CARROLL, 1998). Contudo, reconhecer direitos, cuidar de assimetrias de poder, são ações que só se fortalecerão na medida em que os gestores enxergarem tais iniciativas como fonte de vantagem também, como uma forma de ganhar prestígio e força (CARRILLO, 2007).

A ação política mantém o *status quo* ou o transforma dentro da estrutura social vigente. Sendo assim, pode se associar ou não com o espírito democrático. Cabe ao gestor, então, considerar sua atuação política e tomar seu lugar como ator social. Para tanto, a compreensão do significado desta tarefa tem de refletir uma natureza de preocupações bem mais ampla das que se observou nesta pesquisa.

Mas, enfim, que competência é esta na percepção dos gestores? O que pressupõe? Não é objetivo, nem se pretendeu neste trabalho, apresentar uma listagem de competências, o

que estaria em desacordo com propósitos desse estudo e com a literatura mais interpretativista de competências, que há tempos mostra que tais iniciativas são inócuas (McKENNA, 1999; SANDBERG, 2000). Contudo, é possível observar, nas linhas discursivas dos gestores, o que entendem e que sentido dão para uma competência que tem por objetivo promover um maior equilíbrio de interesses. Dito isto, a seguir são capturados os principais aspectos considerados pelos gestores relevantes na construção de uma competência societal.

Para alguns entrevistados, tal competência pressupõe a capacidade de olhar os *stakeholders* para além dos aspectos mais visíveis e superficiais. Trata-se de compreender o desejo do outro, e não só as necessidades, o que pressupõe a capacidade de ouvir, de entender quais forças operam por trás das manifestações de desejos. Refere-se, assim, à habilidade de interpretar o ambiente a partir da análise do movimento dos *stakeholders*.

No discurso do diretor A1, a preocupação em compreender as necessidades das pessoas, de saber escutar as demandas e fazer um mapa dos diversos interesses que se apresentam no ambiente em que atua são características de um gestor competente na busca pelo equilíbrio de interesses.

Eu acho que a primeira coisa [que você tem que fazer] para [...] poder gerenciar expectativas, primeiro, [...] saber ouvir as outras pessoas: você tem que saber escutar, precisar entender as forças, para onde as coisas estão se dirigindo [...]. Deve interpretar o ambiente. O que cada uma dessas pessoas realmente quer da sua empresa e poder dar o retorno adequado, poder dar uma resposta àquilo que eles estão pedindo. (A1 – diretor de Financeiro de uma instituição financeira multinacional).

Da mesma forma como apontado na declaração do diretor A12:

Tem que saber escutar, entender o momento que aquela pessoa [*stakeholder*] está inserida [...]. É o cara que consegue entender os momentos de cada um dos seus *stakeholders*, consegue ou tenta identificar com melhor clareza possível. (A12 – diretor do Financeiro de um banco internacional).

Saber ouvir as demandas, por si só, não seria o suficiente se não tivesse, por parte dos diretores, o reconhecimento da importância dessas demandas na condução das organizações, não só daqueles que estão envolvidos diretamente nos eventos, sobretudo dos que poderão ser impactados com as decisões tomadas.

Se a pressão por resultados mantém o ambiente corporativo tenso, apenas se ater a alcançar os resultados não é o suficiente, como declarado pela diretora A3. Há a necessidade de se criar um clima de confiança, ameno, de respeito mútuo entre todos os envolvidos, para se ter um mínimo de condições emocionais para se executar as tarefas diárias, negociar. Neste caso, a tranquilidade de se conduzir tais tarefas fica condicionada às relações de confiança entre os atores e não se fundamenta no conhecimento dos interesses do conjunto dos *stakeholders* e dos riscos que as decisões possam causar, o que caracterizaria a competência de relacionamentos coletivos.

Resumindo, é conseguir atingir os resultados que eu tracei e manter o ambiente agradável e respeitável, pelo menos [com] o mínimo de confiança, e manter um ambiente adequado e equilibrado de relações. Então, eu acho assim que a competência é de fato manter o ambiente equilibrado. É fazer com que o ambiente seja no mínimo, saudável, porque, senão, você não consegue trabalhar. (A3 – diretora de Recursos Humanos de uma empresa de varejo nacional).

O equilíbrio de interesses exige que se mantenham as partes envolvidas cientes dos fatos que poderão causar impactos. Qualquer novo episódio que possa vir a surgir no cenário deve ser comunicado às partes envolvidas, de forma a se evitar desacordos de última hora, como apontado pelo presidente A7. Declara, assim, que antecipar-se e envolver os interessados nas mudanças do cenário é importante para se buscar o equilíbrio de interesses e evitar discordâncias. Embora a fala do presidente se restrinja ao cliente, traz um elemento de interesse que é a idéia da antecipação. Trata-se aqui de ir além da atitude reativa: “Eu acho que tem funcionado bastante bem essa coisa de escutar o cliente, quais são as inquietudes. E a segunda [coisa] importante é gerar um mínimo de surpresa possível. Então o que eu trato de fazer, é antecipar-me.” (A7 – presidente de uma instituição financeira multinacional).

Na visão do diretor A2, agradar a todos é um objetivo impossível de ser alcançado; porém, para ele é fundamental, em sua definição de um bom líder, que o gestor busque responder ao maior número de demandas possível num processo de tomada de decisão, ainda assim, garantido um bom resultado. Esse não se resume unicamente ao financeiro, trata-se de manter a integridade dos relacionamentos.

Eu acho que é aquele que consegue agradar a maior parte dos *stakeholders*, mesmo que algumas destas partes sejam antagônicas, através dos relacionamentos, através de integridade, sempre, e, principalmente, atingindo uma grande parte, porque 100% vão ser impossível mesmo. Um bom líder é aquele que consegue administrar a maior parte dos conflitos, deixar a maior parte das pessoas satisfeitas e ainda assim obter um bom

resultado. (A2 – diretor de Operações de uma empresa de varejo multinacional).

A presidenta A8, no depoimento a seguir, refere-se especificamente aos grupos de *stakeholders* que detêm o capital da organização, os *stockholders*, os quais possuem foco nos resultados sobre o retorno de seus investimentos feitos na organização. A avaliação deste grupo, quanto à performance de um gestor, na visão da presidenta, está diretamente ligada aos resultados alcançados na operação: “Se você perguntar isso para um *stakeholder*, ele vai dizer que um bom gestor é aquele que me dá um resultado. (A8 – presidenta de uma empresa de logística e transportes).

O que se revela nessas declarações é a dificuldade desses gestores trabalharem com a noção de conjunto.

Os demais entrevistados, quando solicitados a refletir sobre o significado das competências de relacionamento coletivo nas organizações, apresentaram dificuldades sobre a questão. A percepção é que não há nenhuma elaboração prévia sobre o tema, não há nenhuma reflexão, não é objeto de preocupação com o assunto. Assumem que não existe a competência, como visto na declaração do presidente A4.

Eu acho que a indústria editorial é um *case* de incompetência de relacionamento, é um *case* total de incompetência e isso eu posso falar abertamente. Somos muito ruins de relacionamento, incompetentes mesmo, não nos preocupamos com nosso público, não nos preocupamos em formar minimamente alianças entre nós que nos permitam atender melhor [a]o nosso público. Então, o mais importante é lidar com os custos e não atender melhor [a]os nossos clientes, falar melhor com o nosso público, se comunicar bem, isso não ocorre. (A4 – presidente de uma empresa de mídia internacional).

Com isso, temos as linhas discursivas, seu entendimento e o sentido que os gestores dão para a competência societal. Para aqueles que tentaram defini-la, tal capacidade transita entre as idéias de analisar o desejo dos *stakeholders*, estabelecer confiança, garantir transparência e as de prover resultados para clientes e acionistas.

### 5.5.1 Do Desenvolvimento da Competência Societal

De acordo com Cheetham e Chivers (2001), as experiências de aprendizagem informais por que passam os gestores são fundamentais para o desenvolvimento de competências. As entrevistas demonstram que o processo de desenvolvimento das capacidades de estabelecer relacionamentos com grupos de interesses teve por base suas próprias experiências diárias ao longo da carreira, com a tomada de iniciativa diante dos eventos que lhes foram apresentados nos diversos cargos que ocuparam até chegarem às posições atuais.

Tem livros falando sobre isso, tem o material teórico, mas você acaba muito aprendendo no trabalho. Eu diria que muito é por imitação, você depende muito dos superiores que você teve. Em alguns casos, eu tive a felicidade de ter alguns chefes que abriam um pouco, discutiam melhor as estratégias. Então o aprendizado mesmo eu acho que é no dia a dia (A1 – diretor de Financeiro de uma instituição financeira multinacional).

A importância do erro cometido, como fonte de aprendizado, nas sucessivas tentativas de acertar nas decisões, como apontado por Cheetham e Chivers (2001), foi identificada na declaração do diretor A11.

Olha, eu aprendi sofrendo (risos), pastando. Eu acho que os programas de desenvolvimento ajudam a entender um pouco como as pessoas se relacionam e tal, entender o que está por de trás de diferentes agendas, mas o saber lidar com as agendas, eu acho que para mim foi muito na base da tentativa e erro (risos). Até certo lugar você vê que você fez alguma coisa que de alguma forma não atendeu à agenda de um *stakeholder* importante, vendo as decorrências disso para o seu trabalho. (A11 – Diretor de *Marketing* de uma empresa farmacêutica multinacional).

Nessa mesma linha de pensamento, em sua proposta de definição de competência, Zarifian (2001) afirma que esta se apóia em conhecimentos adquiridos e que a relação entre esses conhecimentos e os eventos de trabalho depende da complexidade das situações e da particularidade da situação que o sujeito tem de enfrentar. Quanto maiores forem as dimensões de evento e a particularidade da situação, mais os esquemas de conhecimento e de ação que o sujeito já tiver incorporado deverão ser mobilizados de maneira reflexiva, ou seja, questionando-se sua aplicabilidade e insuficiência diante da situação. Esses aspectos, do aprendizado no dia-a-dia, foram identificados nas falas do presidente A7 e do diretor A12:

“Eu acabei aprendendo dessa forma, eu diria que com muito mais erros do que acertos.”  
(A12 – diretor de Financeiro de um banco internacional).

Olha, o desenvolvimento se deu com muitos erros e acertos. Então, a experiência que eu ganhei foram propostas, proposições, algumas delas aceitas, alguns erros de postura, erros de decisões. Isso me deu a possibilidade de, quando se apresentava situação semelhante – já por ter passado antes – tomar a decisão mais acertada, ou seja, é fundamental o profissional ter erros. (A7 – presidente de uma instituição financeira multinacional).

Diante deste quadro, um questionamento é oportuno: qual o papel que as organizações assumem no desenvolvimento da competência societal? Sem o apoio da organização, o processo de desenvolvimento desta competência torna-se doloroso e arriscado, como se percebe na declaração do diretor A11: “Esse é um processo que pode ser extremamente arriscado e doloroso. Eu confesso que, no meu caso, eu tive chefes que me ajudaram muito nisso e chefes que me ajudaram nada nisso e me deixaram à mercê desses conflitos de agendas [...]” (A11 – diretor de *Marketing* de uma empresa farmacêutica multinacional).

Embora toda a literatura contemporânea em aprendizagem e a competência reforcem a importância da experiência do ensaio e erro, os resultados apontam que tais aprendizados pouco se tornaram processos que indicaram uma trajetória de evolução na forma de lidar com situações de equilíbrio de interesses, com potencial de se transformarem em competências individuais ou até mesmo organizacionais.

A partir das ponderações até aqui estabelecidas, passa-se agora para as considerações finais dessa dissertação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, são apresentados o sumário e a discussão dos resultados mais relevantes da investigação descritos na seção anterior, com a finalidade de responder à questão do significado da dimensão política da competência no que diz respeito ao propósito de atender às exigências de interação e gerenciamento das relações com os *stakeholders* e atender, assim, aos objetivos propostos. Finalmente, apontam-se as limitações encontradas e relacionam-se sugestões para futuros aprofundamentos do estudo.

Eu nunca parei para pensar nesse tema, eu nunca sentei para fazer o meu mapa de *stakeholders* e para me perguntar primeiro e depois desenvolver uma estratégia de como tratar, abordar, convencer, satisfazer, calar os meus (risos) *stakeholders*. Obrigado por essa oportunidade que você está me dando de começar a pensar um pouquinho nessa linha. O trabalho [a dissertação] é extremamente interessante mesmo. (A9 – diretor de Recursos Humanos de uma indústria de equipamentos).

A posição do gestor sintetiza a relevância e o significado que o tema equilíbrio de interesses assume para os gestores no âmbito do universo aqui investigado. Dado que não se trata de objeto de reflexão, muito dificilmente se transformará em uma competência de relacionamento coletivo, porque não passa por um processo contínuo de aprendizagem, capaz de impulsionar ações politicamente competentes. Ao tentar olhar a teoria dos *stakeholders* sob a ótica da competência, como ela se materializa no cotidiano da gestão, as narrativas, as histórias, as vivências relatadas aqui, cada uma com sua peculiaridade, revelaram a fragilidade com que os conceitos e pressupostos colocados pela teoria de *stakeholders* estão sendo incorporados pelos atores organizacionais.

Partiu esse estudo do conceito de competência de relacionamento coletivo proposto por Holland, Ritvo e Kovner (1997), que afirmam que a necessidade de considerar os diversos grupos de interesse na tomada de decisão recai sobre as habilidades políticas dos gestores, as quais são fundamentais para uma gestão eficaz, uma vez que permitem a esses dirigentes compreender e equilibrar múltiplos interesses de diversos grupos constituintes, com o propósito de alcançar soluções que sustentem a imagem das organizações por meio de todos os *stakeholders*.

Seguindo as orientações da pesquisa qualitativa interpretativa básica (MERRIAM, 1998), analisou-se a experiência de 13 gestores em cargos diretivos e sua relação com grupos



de interesse, com o propósito de discutir o significado da dimensão política da competência tal qual proposto no início dessa dissertação.

A partir dos resultados alcançados, foi possível confirmar o que a literatura de *stakeholders* já aponta há tempos, conforme se mostrou no referencial teórico desta pesquisa: que os gestores buscam restringir o número de *stakeholders*. Consideram alguns de pouca ou nenhuma relevância, aparentemente sem se preocupar com o fato de que tais *stakeholders* podem, em algum momento, exercer a força que possuem junto às organizações, como apontado por Freeman (1984). Consideram seus *stakeholders* como sendo aqueles grupos com os quais se relacionam no dia-a-dia, ou seja, aqueles que Gibson (2000), Altkinson, Waterhouse e Wells (1997) e Clarkson (1995) classificaram como primários, críticos para a sobrevivência das organizações, aqueles que mantêm um relacionamento em bases contratuais e são impactados diretamente pela organização na condução de suas atividades.

Para a análise do cenário dentro do processo de tomada de decisão, os gestores estabelecem uma hierarquia que segue um princípio de priorização que é mantido em todos os processos decisórios, mas que não resulta nos mesmos grupos de *stakeholders* para cada evento isoladamente. Significa dizer que, quando confrontados com uma situação que os obrigue a uma tomada de decisão, como apontado por Zarifian (1994), os gestores identificam os *stakeholders* envolvidos naquele evento específico e se restringem a estes. Como os eventos ocorrem constantemente, alterando o cenário da tomada de decisão, a hierarquia varia conforme cada situação, mas o processo de hierarquização se mantém.

A pesquisa identificou que, em antecipação ao processo decisório, há a busca por um consenso, um pacto antecipado, entre os *stakeholders* envolvidos nos eventos (e apenas estes) de forma a garantir que as demandas sejam acordadas entre todos os envolvidos. Desta forma, o processo de tomada de decisão é construído para atender a um mínimo das expectativas dos *stakeholders*.

Se, por um lado, a hierarquização entre *stakeholders* é um processo condicionado à avaliação dos impactos que terão com a decisão tomada, com a escolha de quais são esses *stakeholders*, a possibilidade de eliminar a demanda de um determinado grupo de interesse pode ser considerada como parte do processo de hierarquização. Quando o gestor percebe que não poderá atendê-la, ou ainda pelo fato da própria demanda ser um empecilho que dificulta a tomada de decisão, ele tende a eliminá-la do processo. Como são considerados apenas os *stakeholders* envolvidos no evento, não há um processo de interação com todos os demais multiconstituintes, baseando-se numa comunicação que construa um entendimento

recíproco e uma base de compromisso que garantirá o sucesso das ações desenvolvidas em conjunto.

O fato dos gestores se restringirem aos *stakeholders* que estão envolvidos diretamente no evento da vez, sem se preocuparem em ouvir os demais constituintes, se torna um “*modus operandi*” para todas as decisões que tomarão no dia a dia. Tais imprevistos são constantes na vida do gestor em posição de comando, pois o tempo conspira contra eles e os recursos disponíveis são geralmente insuficientes, como apontado por Le Boterf (1994).

Diante disso, os gestores não atuam na lógica de serviços (ZARIFIAN, 1994), o que suporia modificar as condições de negociação com os grupos de interesse. Ao não considerarem o conjunto dos *stakeholders* nos processos de tomada de decisão, ao ignorarem suas demandas, os gestores comprometem sua competência societal. A eliminação das demandas de *stakeholders* não-envolvidos nos processos decisórios não caracteriza a mobilização da competência societal por parte dos gestores, como preconizam Holland, Ritvo e Kovner (1997), pois é de responsabilidade deles atender a essas demandas e buscar o equilíbrio nos processos de tomada de decisão (DIEZ E LORCA, 2004; HEKMAN, SCHULTZ E REYNOLDS, 2006; CLARKSON, 1995).

As falas tenderam a apontar também que o superior imediato é o principal *stakeholder* dos entrevistados. Esse fato pode ser expresso pela preocupação do gestor com manter sua posição na estrutura da organização. Como observado por Hekman, Schultz e Reynolds (2006), esse grupo de *stakeholders* reclama para si a maior fatia na distribuição dos recursos, de forma a atender suas demandas em particular, em detrimento às demandas dos demais grupos envolvidos.

O processo de ouvir as demandas dos diversos *stakeholders* inclui, de acordo com Holland, Ritvo e Kovner (1997), requisitar e considerar informações acerca do moral dos funcionários da organização. Com esse propósito, os gestores devem monitorar formalmente as relações entre os funcionários e a organização, o que compreende visitas aos locais de trabalhos. A pesquisa identificou, porém, que o único documento formal que avalia o moral dos funcionários utilizado pelos gestores é a pesquisa de clima, conduzida pelas áreas de Recursos Humanos das organizações. Utiliza-se esse instrumento formal de pesquisa para "medir a temperatura" do ambiente, como declarado por um dos gestores entrevistados. Esta ação pode significar que os gestores estão preocupados muito mais em não deixar que as reivindicações dos funcionários atinjam níveis elevados do que em implantar canais de comunicação de mão dupla, de forma a garantir que suas demandas estejam sendo ouvidas.

Apesar de algumas tímidas iniciativas declaradas por alguns gestores, não foi identificado outro canal formal relevante. O fracasso de iniciativas como a “caixa de sugestões” revelou-se tão insuficiente quanto a “política de portas abertas”, ambos mecanismos de comunicação citados pelos gestores como formas de relacionamento com *stakeholders*. Essa política tem o tom mais discursivo do que prático, já que, imaginar ser possível que os gestores, nas posições que ocupam, podem manter as portas de suas salas abertas para uma massa de funcionários com uma lista de reivindicações, seria de uma ingenuidade atroz. A política de “portas abertas” pode atender à missão esposada da organização, porém, não se torna um canal prático de comunicação com os funcionários e acaba se reduzindo à possibilidade de comunicação e não à comunicação em si, como se afirmou anteriormente. O sentido que os gestores dão à palavra comunicação com os funcionários, sua ação de abertura e transparência, não representa uma genuína competência societal.

Da mesma forma, as visitas constantes aos postos de trabalhos, sejam por parte dos gestores ou de sua equipe, com o objetivo de ouvir suas demandas, caracterizariam uma manifestação da competência como definida por Holland, Ritvo e Kovner (1997), desde que não fossem esporádicas, como identificado nos relatos dos gestores, mas seguissem um procedimento regular e constante.

Mostrou-se a informalidade nos processos de identificação das demandas dos *stakeholders* envolvidos nos eventos e a preocupação por parte dos gestores em compreendê-las, fortemente apoiada na competência de relacionamento interpessoal. Sustenta-se na confiança por parte dos gestores de que apenas com um bom relacionamento pessoal com os *stakeholders* é que eles expressarão clara e francamente suas demandas, contentamentos e descontentamentos. Essa característica informal, de contato com determinados grupos de interesse, se refere à habilidade de lidar com relacionamentos interpessoais, resultado de percepção realística de situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais, como apontado por Moscovici (1994). Torna-se uma particularização dos relacionamentos, ou seja, muito distante de um processo formal e sistemático de ouvir as demandas dos *stakeholders*, como sugerido por Holland, Ritvo e Kovner (1997).

Essa dinâmica, muito peculiar no meio corporativo, possui uma conotação importante quando se está discutindo competências societais, pois os gestores remetem sempre suas ações a estratégias particulares e individuais e à luta isolada; não abrem espaço para uma ação mais consistente que permitiria construir canais formais de aproximação com os diversos grupos de interesse.

Não se pode negar que a competência societal depende da capacidade do gestor de ser sensível ao ambiente, de compreendê-lo, de decifrar e entender as entrelinhas das manifestações das pessoas, para agir de acordo com a situação, lidar e comandar conforme os perfís, o momento e o evento da vez. Aqui, se observa a necessidade dos gestores olharem o microssituacional, a microdinâmica dos indivíduos e do ambiente, uma vez que sensibilidade e conhecimento são as palavras-chave que demonstram uma busca individual por indícios que apontam o caminho a ser seguido nesse jogo de equilíbrio de interesses. Contudo, esse cuidado na relação, essa pessoalidade com que conduzem o processo, faz com que as ações dos gestores de negociação de interesses se dêem por vias individualizadas e assistemáticas. Não representam mecanismos de negociação mais coletivos, que garantam uma participação mais ampla e, portanto, com maior potencial de obter equilíbrios entre os diversos interesses.

Quando se procura entender o comportamento dos gestores na disputa por interesses, a estratégia adotada é sempre a de não-confronto. Procuram influenciar seus *stakeholders* com ações laterais, não-diretas, evitando grandes desgastes nas relações.

Os gestores afirmaram também que realizam reuniões formais, periódicas ou não, como meio de ouvir as demandas dos grupos de interesse, sejam estes clientes, fornecedores, governo ou representantes das comunidades, dentre outros. Porém, nessas reuniões discutem-se os problemas relativos à condução de seus negócios e atividades profissionais, e não pode ser considerado um canal formal de relacionamento, uma vez que fazem parte do escopo de atividades de um gestor. Não se identificou, nas entrevistas, a criação de comitês ou forças-tarefa, como apontada por Holland, Ritvo e Kovner (1997), compostas por membros de diversos níveis, de forma a garantir que os interesses de todos os envolvidos estivessem sendo observados e explicitados. Tampouco os gestores têm participado de reuniões em que a atenção explícita é dada às preocupações dos grupos constituintes ou às populações atendidas pela organização, principalmente quando estas não estão envolvidas diretamente no processo de tomada de decisão.

Mesmo havendo a formalidade dos relatórios de atividades, preparados pelos gestores periodicamente e encaminhados a seus superiores, isto não pode ser considerado um canal formal, pois reportam os resultados alcançados com suas decisões, daquilo que já ocorreu, não visam a identificar as demandas dos constituintes.

A mobilização de uma competência societal passa pela necessidade de sensibilização das pessoas da organização sobre as necessidades dos grupos de interesse, pelo desenvolvimento de uma visão holística e não departamentalizada de negócios e de uma ação pró-ativa. Mas, na prática, não é isso o que ocorre, o que indica que os gestores pouco

operam pela lógica do *stakeholder*. Porém, considerando que o que está em discussão aqui é a lógica das competências societárias, faz-se necessário desenvolver mecanismos de gestão mais participativos, que levem em conta não só os interesses, mas os impactos, no outro, das decisões que se toma (HOLLAND, RITVO E KOVNER, 1997). Se a idéia de grupos de interesse tem um sentido restrito a um evento, dependente da situação, a competência de relacionamento coletivo (HOLLAND, RITVO E KOVNER, 1997) não vai se desenvolver, como bem preconiza Sandberg (2000).

Em relação aos dilemas enfrentados pelos gestores, temos que o fator tempo é primordial na busca por uma solução que tanto observe as demandas dos *stakeholders* envolvidos como também que seja a melhor possível a ser tomada no momento. É compreensível, mas não justificável, que se torne para os gestores uma tarefa de difícil execução uma análise mais profunda, para conhecer e considerar as demandas desses *stakeholders*, pela simples pressão temporal. Temos aqui, então, um dilema que o gestor enfrenta entre a necessidade de entendimento do cenário, de busca de consenso e o tempo que o pressiona a decisão. O nível de pressão e a busca incessante por resultados de curto prazo são causas muito prováveis para as manifestações de descrédito sobre a viabilidade de atender aos múltiplos interesses dos grupos de *stakeholders*, evidenciadas nas falas dos entrevistados.

Como apontado por Hekman, Schultz e Reynolds (2006), o destaque atribuído a um grupo de *stakeholder* pode ser definido tanto pelo poder que o *stakeholder* exerce junto à organização quanto pela urgência da demanda naquela situação ou mesmo à sua própria legitimidade. No caso dos *stakeholders* funcionários, o poder que exercem é muito limitado, por receio de perderem seus empregos e, como dito anteriormente, o dilema se instaura quando o gestor tem que decidir a qual grupo agradar ou com qual irá criar um atrito.

Como a maioria dos entrevistados trabalha em organizações multinacionais com suas matrizes no exterior, a liberdade de buscar soluções que atendam às características locais dos negócios sem estarem atreladas às regras e procedimentos das matrizes que, em algumas vezes, não atendem às necessidades locais, torna-se um outro dilema e restringe a liberdade de atuação, tanto para atingir seus resultados como para atender ao equilíbrio dos diversos interesses. Como apontado por Holland, Ritvo e Kovner (1997), não basta estar atento e ser sensível aos diversos interesses dos grupos de *stakeholders*: ter cerceada a liberdade de buscar as soluções mais adequadas pode conduzi-los a decisões que potencializam os atritos e esmaece a confiança na organização.

São pelos canais internos de comunicação, restritos aos funcionários da organização, e pelos canais abertos com as comunidades externas à organização que os gestores podem identificar e compreender as demandas dos diversos públicos, o que se torna vital para se tomar decisões que permitam às empresas prestar serviços a essas comunidades e sustentar a confiança nelas depositada.

Otimizar o valor dos grupos que têm interesse na organização ainda deve ser imperativo. Entretanto, lidando adequadamente com os grupos e reconhecendo um impacto mais amplo que um negócio traz economicamente e para a sociedade, as organizações se protegem de potencial publicidade negativa, que afeta sua imagem no mercado. Quando as organizações balanceiam sua performance com os diversos interesses, diretos ou indiretos, estará em melhor posição para crescer e acessar novos mercados. Mapear e engajar os *stakeholders* contribui para a construção da confiança e estabilidade em longo prazo, e ambos garantem o lucro tão almejado (CARRILLO, 2007). Por outro lado, existe a interdependência de interesses entre os diversos grupos de constituintes e nenhum pode ser igualmente tão importante quanto o outro. As empresas, então, priorizam esses grupos. Reconhecer e priorizar é uma habilidade que se espera dos gestores, mas desenvolver uma competência societal capaz de permitir uma participação mais ampla dos diferentes *stakeholders*, abrindo canais de comunicação, também é fundamental. Maximizar o valor do *stakeholder* e criar mais valor para a organização é absolutamente essencial, mas os resultados apontam para o fato de que essa máxima não é bem compreendida pelos gestores como fator crítico para o sucesso.

Resgatando os objetivos propostos neste estudo, conclui-se que não foi identificada, pelos gestores, a mobilização das competências de relacionamento coletivo, como proposta por Holland, Ritvo e Kovner (1997). Porém, encontraram-se alguns aspectos pontuais na busca por informações acerca das demandas de parte dos grupos interessados, notadamente os *stakeholders* primários, e assim mesmo, limitados aos grupos envolvidos em determinados eventos.

Não se pode negar a importância da dimensão política da competência dos gestores, mas também, não se pode ser ingênuo quanto ao que se espera de um gestor que vive imerso numa sociedade por si só conflituosa, desigual e plena de assimetrias de poder. Isoladamente, a empresa e seus gestores não conseguem corrigir distorções históricas e culturais. Por mais virtuosos que possam ser diretores e presidentes, não escapam aos constrangimentos estruturais em que vivem imersos.

Tal constatação não serve, porém, de justificativa para se desistir ou esquivar de encontrar soluções melhores para enfrentar as contradições do mundo corporativo. Como desenvolver, então, a capacidade de enfrentamento na busca por respostas a questões de natureza política?

A dimensão política da competência, no plano individual, se refere à capacidade dos gestores de observar as implicações de sua tomada de decisão e de desenvolver uma série de mecanismos e tecnologias de gestão que permitam balancear múltiplos interesses. Trata-se da capacidade de criar condições de participação mais plenas e amplas dos grupos de interesse, bem como da habilidade de enfrentar dilemas éticos, minimizando, prevenindo e lutando contra assimetrias de poder.

O desenvolvimento de tal competência depende, porém, de um processo de reflexão, de exercício de equilíbrio, que só vai ganhar força no momento em que os gestores revirem o significado que a relação com *stakeholders* tem para eles.

Somente o avanço dos movimentos de pressão, de grupos de interesse, provocará essa mudança de significado, além do próprio exercício de equilíbrio por parte daqueles que têm o papel de conduzir as atividades empresariais em direção a uma gestão mais democrática.

Cumpre, por fim, observar que este estudo apresenta algumas limitações. Há a necessidade de se delimitar o escopo do estudo, efetuando-se cortes em temas de relevância no aprofundamento da compreensão da mobilização das competências de relacionamento coletivo, como aprendizagem, carreira, aspectos de liderança e o ambiente particular que cada gestor vivencia no setor econômico de atuação. Faz-se necessário que se ampliem as dimensões observadas da competência societal proposta por Holland, Ritvo e Kovner (1997), como a dimensão educacional, que trata da capacidade dos gestores em cargos de comando desenvolver seus subordinados para que sejam capazes de compreender o conjunto de forças que atuam nas empresas. Que possam avaliar as decisões tomadas e aprender com os erros cometidos, reconhecer responsabilidades sobre as decisões e aprender a dar respostas eficientes. Garantir que os funcionários que ingressam na organização possam aprender como os times operam e entendam como os impactos das mudanças globais afetam suas organizações. Da mesma forma, a dimensão interpessoal, no sentido de se verificar se os gestores estão desenvolvendo equipes cujo todo é mais importante que a soma das partes, na busca por um senso de colegiado entre os participantes.

Tais limitações remetem a sugestões para estudos posteriores, como: a extensão de estudo semelhante a gestores de outros níveis profissionais, tal qual o gerencial e o

operacional, e a categorização por setor de atividades, considerando as peculiaridades de cada segmento de mercado.

Finalmente, espera-se que este trabalho possa se constituir numa contribuição teórica ao discutir o conceito de competências de relacionamento coletivo, dimensão pouco considerada pela literatura corrente. Espera-se, ainda, do ponto de vista prático, ter oferecido às organizações e aos gestores subsídios ao aprofundamento do entendimento das competências de relacionamento coletivo, como processo contínuo no exercício de suas atividades; elementos para repensar a participação das organizações no processo de desenvolvimento dessas competências em seus gestores; estímulos à adoção de práticas formais de ouvir e compreender as demandas dos seus *stakeholders*, buscando integrá-los às estratégias organizacionais.



## REFERÊNCIAS

- ASHLEY, P. A. A consistência entre discurso e prática. In: GARCIA, B. G. et al. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das empresas**. São Paulo: Petrópolis, 2002.
- ASSMANN, H.; MO SUNG, J. **Competência e sensibilidade solidária: educar para a esperança**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- ATKINSON, A. A., WATERHOUSE, J.H., WELLS, R.B. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. **Sloan Management Review**; Spring 1997; 38, 3.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- CABRERA, L. C. C. Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas. In: BOOG & BOOG **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.
- CAELLI, K.; RAY, L.; MILL, J. 'Clear as mud': Toward greater clarity in generic qualitative research. **International Journal of Qualitative Methods**, 2003.
- CARRILLO, E. F. P. Corporate governance: Stakeholders' interests' and other stakeholders' interests. **Corporate Ownership & Control**. Vol. 4, Issue 4, Universidad Santiago de Compostela. 2007.
- CARROLL, A. B. IN: CLARKSON, M. et al. The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory. **Business and Society**; Apr 1994; 33, 1.
- CARROLL, A. B.; SCHWARTZ, M. S. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. **Business Society**. 47; 148, 1998.
- CASTRO, A. P. Motivação. In: BOOG & BOOG **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. How professionals learn – the practice! What the empirical research found. **Journal of European Industrial Training**, v. 25; n. 5, p. 248-292, 2001.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Professions, competences and informal learning**. Edward Elgar: Cheltenham, 2005.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, v.22; n. 7, p. 267-276, 1998.

- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, 1996.
- CLARKSON, M. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **The Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 1, (Jan., 1995)
- CLARKSON, M. et al. The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory. **Business and Society**; Apr 1994; 33, 1
- DIEZ, J. G., LORCA, P. The Relation between Firm Survival and the Achievement of Balance among its Stakeholders: An Analysis. **International Journal of Management**. Vol.21 No.1, 2004.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.85-91, 1995.
- DRISCOLL, C.; STARIK, M. The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. **Journal of Business Ethics**, v. 49, n.55-73, 2004.
- DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a gestão de Pessoas na Empresa Moderna**, São Paulo: Atlas, 2004.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração** São Paulo: Pioneira, 1999.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLORES, J. F. **Análisis de dados cualitativos**. Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994. p. 7-107
- FLYNN, T. A Delicate Equilibrium: Balancing Theory, Practice, and Outcomes. **JOURNAL OF PUBLIC RELATIONS RESEARCH**, 18(2), 191–201, 2006
- FREEMAN, 1984 apud JAWAHAR, I. M., MCLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. **The academy of management review**. Briarckiff Manor: v26, n.3, 2001.
- FREEMAN, R. E. The stakeholder approach revisited. **Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik**, v.5, n.3, p.228-241, 2004.
- FREEMAN, R. E.; MCVEA. J. A Stakeholder Approach to Strategic Management, 2001. p.189 – 207. In: FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; HITT, M. A. (Ed.) **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. 2001.

- GIBSON, K. The moral basis of stakeholders theory. **Journal of Business Ethics**, v. 26, n.3, 2000.
- GODOY, A. S. A Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.
- GODOY, A. S. Entendendo a pesquisa científica. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HEKMAN, D. R., SCHULTZ, F. C., REYNOLDS, S. J. Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. **Journal of Business Ethics** , 64: 285–301, 2006.
- HOLLAND, T. P.; RITVO, R. A.; KOVNER, A. R. Improving Board Effectiveness. Chicago, USA: **American Hospital Publishing, Inc.** 1997.
- JAWAHAR, I. M.; MCLAUGHLIN, G. L. 2001. Apud **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. São Paulo: Saraiva, SP. 2007.
- KAPLAN, S. N., MINTON B. A. How has CEO turnover changed? Increasingly performance sensitive boards and increasingly uneasy CEOs. **National Bureau of Economic Research**, Cambridge, MA 2006.
- KAMII, K. C. **A criança e o número**. Papyrus, 1995.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? **Human resource development international**. vol. 8, n.1, p. 27-46, March, 2005.
- LEBOTERF, G. **De la competence: essai sur un acteur étangé**. Paris: Editions D'Organizations, 1994.
- MARCUS, A. A.; ANDERSON, M. H. A General Dynamic Capability: Does it Propagate Business and Social Competencies in the Retail Food Industry? **Journal of Management Studies** 43:1 January 2006.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G.B. **Designing qualitative research**.3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.

- MATSUSHITA, M. A. Gestão socialmente responsável: a influência dos valores dos gestores. Dissertação de mestrado. Programa de Administração em Administração de Empresas – UPM, 2004.
- MCCLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Training and Development**, p. 40-47, May 1997.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1., 1973.
- MCKENNA, S. Storytelling and "real" management competence. **Journal of Workplace Learning**. Bradford, v. 11, n.3, 1999.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MOR BARAK, Michàlle. **Managing Diversity**: toward a globally inclusive workplace. SAGE Publications, 2005.
- MOSCOVICI, F. Equipes dão certo. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- ORTS, E. W.; STRUDLER, A. The ethical and environmental limits of stakeholders theory. **Business Ethics Quarterly**, v.12, n.2, p. 215-233, 2002.
- PARRY, S. The quest for competencies. **Training and Development**. July, 1996.
- PHILLIPS, R. A.; REICHART, J. The environment as a stakeholder? A fairness-based approach. **Journal of Business Ethics**, v.23. n.2, p. 185-197, Jan 2000.
- QUEIROZ, M. I. P. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: T.A.Queiroz, 1991.
- RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M.T. & OLIVEIRA Jr. M. (org.) **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica de gestão de pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Disponível em [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=48&cod\\_evento\\_edicao=7&cod\\_edicao\\_trabalho=2045](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=2045)
- RUTH, D. Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions. **Journal os European Industrial**. v.30, n.3, 2006.
- SANDBERG, J. **Human competence at work**. Sweden: Grafikema I Kungälv AB, 1996.

- SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**. February, 2000.
- SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. Educating for competence in professional practice. **Instructional Science**, v.24, p.411-437, 1996.
- SANTOS, B. S. **Democratizar a democracia: Os caminhos da democracia participative**. Civilização Brasileira, 2002.
- SCHWARZKOPF, D. L. Stakeholder Perspectives and Business Risk Perception. **Journal of Business Ethics** 64: 327–342, 2006.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU; 1974.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- STARIK, M. Essay by Mark Starik - 1994. Apud **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. HANASHIRO, D. M. M; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. São Paulo: Saraiva, SP. 2007.
- TEIXEIRA, M.L.M, IN: **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. HANASHIRO, D. M. M; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. São Paulo: Saraiva, SP. 2007.
- WIJNBERG, N. M. Normative Stakeholder Theory and Aristotle: The link between Ethics and Politics. **Journal of Business Ethics**, 2000.
- ZARIFIAN, P. Compétences et organization qualifiante un milieu industriel. In: MINET, F.; PARLIER, M.; WHITE, S. **La compétence: mythe, construction ou réalité?** Paris: Liaisons, 1994.
- ZARIFIAN, P. **O modelo da Competência**. São Paulo: Senac, 2003.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência - por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

**APÊNDICE 1: ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA****Perfil do entrevistado**

Data da entrevista: \_\_\_\_\_

Local da entrevista: \_\_\_\_\_

Duração da entrevista: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Cargo atual: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_ Tempo no cargo: \_\_\_\_\_

Número de promoções: \_\_\_\_\_

Transferências internas (Brasil): \_\_\_\_\_

Transferências externas (outros países) \_\_\_\_\_

Número de pessoas que coordena: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quais são as exigências de interação e gerenciamento de relação com os *stakeholders* que teu cargo demanda?
2. O que significa para você ser um gestor competente nas relações com seus *stakeholders*?
3. No processo diário de tomada de decisões, quais são os grupos de interesse que são afetados ou afetam você? Que impactos suas decisões têm sobre esses grupos?
4. Conte como você aprendeu a fazer mediações com seus *stakeholders*. Que experiências marcaram seu processo de aprendizagem e o capacitaram a tomar decisões com competência nesse campo?
5. A empresa dá a você algum tipo de suporte para esta tarefa? Conte qual.
6. Você poderia dar exemplos de situações de conflito ou resolução de conflitos que vivenciou com estes *stakeholders*? Como você conduz os dilemas que emergem nesse processo de tomada de decisão? Como minimiza os impactos? Como estabelece equilíbrios?
7. Desde que assumiu o cargo de gerente/diretor/presidente houve mudanças nas formas como suas relações com os *stakeholders* se estabeleceram? Você pode descrevê-las?
8. O que aprendeu dessas experiências? Que capacidades desenvolveu?
9. Se você tivesse que desenvolver tais capacidades nos líderes subordinados a você, como o faria? Que conhecimentos, habilidades e atitudes dariam suporte a esta tarefa?
10. O que a empresa poderia/deveria fazer para ajudá-lo nessa tarefa de mediação e tomada de decisão?
11. O que poderia ser feito para melhorar o relacionamento com os *stakeholders* (seu e da empresa)?
12. Quais são os canais de comunicação que você estabelece com seus *stakeholders*? Como essa comunicação se processa?
13. Você acredita que a empresa em que atua é capaz de manter um equilíbrio de forças com seus *stakeholders*? Por quê?
14. Quais as dificuldades que você encontra, de ordem pessoal ou externas á você, na sua atividade de manter o equilíbrio entre os *stakeholders*?

15. Você gostaria de acrescentar algo mais?

(Importante ressaltar neste roteiro que algumas perguntas foram redundantes para que o entrevistado tivesse condições de repensar os questionamentos levantados.)



### APÊNDICE 3: TEMPLATES DE CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

#### *Templates de categorização dos dados da pesquisa*

<b>Código Template</b>	<b>Denominação</b>
<b>1</b>	<b>Caracterização dos Sujeitos</b>
1.1	Os atores
1.1.1	A relação entre a idade, o tempo na função e o tempo na empresa
1.1.2	A diversidade
1.1.3	A relevância dos cargos ocupados. As decisões estão com eles
1.1.4	Níveis de reporte – a quem os gestores devem satisfação
1.2	Informações sobre as empresas e setores de atuação
<b>2</b>	<b><i>Os Stakeholders</i></b>
2.1	A hierarquia e relevância dos <i>stakeholders</i>
<b>3</b>	<b>Ouvir os <i>Stakeholders</i> – Os processos formais e informais de ouvir as demandas</b>
3.1	Processos formais
3.2	Processos informais
<b>4</b>	<b>Conflitos e dilemas – de que lado a tomada de decisão se desequilibra</b>
<b>5</b>	<b>Competência Societal</b>
5.1	Desenvolvimento da competência societal

<sup>i</sup> O Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental.