

A INFLUÊNCIA DA ÉTICA PROTESTANTE REFORMADA NO ESTILO DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS LOCALIZADAS NO ESTADO DE SÃO PAULO

Área Temática: Gestão de Pessoas

AUTORES

THALES GUIMARÃES TONIN

Universidade Presbiteriana Mackenzie
thalesgt@mac.com

DIEGO FRANCISCO TRINDADE

Universidade Presbiteriana Mackenzie
diego_trindadee@terra.com.br

LEONARDO DO CARMO FILIPE ALVES

Universidade Presbiteriana Mackenzie
leo.cfa2@gmail.com

JOÃO FRANCISCO DE AGUIAR

Universidade Presbiteriana Mackenzie
jf.aguiar@uol.com.br

RESUMO

O estudo do conceito de liderança proporcionou diversas teorias, que buscam definir o que é necessário para ser líder, como um líder deve agir em meio à organização em que atua. Esse trabalho tem como objetivo relacionar os conceitos e teorias de liderança, já amplamente estudados, com a conduta ética apresentada pela Reforma Protestante no século XVI, como sendo uma alternativa ao relativismo ético enfrentado pelas organizações nos dias atuais, uma vez que não existem pesquisas que correlacionem a ética protestante reformada com o estilo de liderança transformacional. Inicialmente foi realizada a pesquisa de referencial teórico, para que fosse possível a compreensão dos conceitos históricos por trás das variáveis abordadas. Posteriormente foi realizada a pesquisa, de abordagem qualitativa, com uma amostra composta por três líderes protestantes reformados de empresas do setor de serviços localizadas no estado de São Paulo e três liderados de suas respectivas equipes. A pesquisa se propõe a verificar, para a amostra estudada, a hipótese inferida de que a ética protestante reformada influencia o estilo de liderança organizacional no setor de serviços. Os resultados obtidos mostram que a ética protestante reformada influencia o estilo de liderança dos entrevistados, levando-os a adotar de maneira inconsciente características encontradas na liderança transformacional.

Palavras Chaves: liderança, ética protestante reformada, liderança transformacional

ABSTRACT

The study of the concept of leadership offered several theories that seek to define what is required to be a leader, a leader must act in the midst of the organization it serves. This work aims to relate the concepts and theories of leadership, already widely studied, with the ethical conduct presented by the Protestant Reformation in the sixteenth century as an alternative to the ethical relativism faced by organizations today, since there are no studies

that correlate the reformed Protestant ethic with the style of transformational leadership. Initially, the theoretical research was made so that we could understand the historical concepts behind the variables. Later the research was performed, with a qualitative approach, with a sample composed of three reformed Protestant leaders of companies that work in the services sector in the state of Sao Paulo and three led from their respective teams. The research seeks to verify, for the sample studied, the hypothesis inferred that the Reformed Protestant ethic influences the style of organizational leadership in the service sector. The results show that the Reformed Protestant ethic influences the leadership style of respondents, leading them to adopt unconsciously features found in transformational leadership.

Keywords: leadership, Reformed Protestant ethics, transformational leadership

1. INTRODUÇÃO

Em 1517, Martinho Lutero, um padre católico alemão, publicou as 95 teses contra a venda de indulgências e outros erros doutrinários contidos no ensinamento católico. Seu impacto foi tão grande que deu início à Reforma Protestante que buscava retornar aos ensinamentos bíblicos. Lutero deu grande foco ao respeito, educação, amor ao próximo, submissão às autoridades. Por outro lado, João Calvino iniciou seu trabalho em 1533 enfrentando o sistema de trabalho feudal e a idéia católica de que lucro é pecado; o trabalho de Calvino dava ênfase de que a vida ociosa leva à imoralidade e que o homem deve se concentrar em suas tarefas seculares para evitá-la. Suas idéias se identificavam com o ideal burguês e impulsionaram o capitalismo (BIÉLER, 1999).

No século XVIII, apareceu uma nova corrente de pensamento, o Iluminismo. O Iluminismo buscava a razão e tudo aquilo que não poderia ser explicado era descartado, considerado irreal e inútil.

A Revolução Industrial iniciada na Inglaterra no final do séc. XVIII distorce a idéia da ética protestante, pensando apenas na produção e lucro máximos, sem haver nenhum tipo de preocupação com o trabalhador, tratando-o como um insumo de produção e não como um ser humano. Em meio a essa mudança, surge o Capitalismo Clássico, representado por pensadores como Adam Smith. (HUBERMAN, 1981).

O capitalismo contemporâneo apresenta um problema, pois o relativismo ético é forte nas organizações. Empresas começam a terceirizar seus serviços, criando apenas e tão somente relações a curto prazo com seus funcionários. Sennet (2007) afirma que o funcionário deixa de ser visto pelo que é e passa a ser considerado pelo que pode fazer. Willians (2005), apresenta a teoria do subjetivismo ético, onde tudo é relativo, e as ações dos homens não podem ser julgadas por nenhum outro homem.

As Teorias sobre liderança, com o passar dos anos, abordaram não só o perfil e comportamento do líder, mais também passam a se preocupar com a relação entre o líder e seus subordinados. Essas foram às bases de teorias como a Teoria das trocas de Hollander e a Contingencial de Fiedler (BERGAMINI, 1994).

Os estudos mais recentes sobre liderança buscam relação entre o líder e o liderando, mas também passam a se preocupar com o ambiente no qual ambos se encontram. Para este trabalho foi utilizada a teoria transformacional, como base da pesquisa de liderança, na qual a relação entre líder e subordinados não são deixadas para trás, mais passa a abordar também a capacidade de se transmitir valores éticos, motivacionais, onde líder e subordinados são elevados a um nível superior de motivação. Nessa teoria o líder estimula os subordinados, fazendo-os utilizar suas próprias habilidades na solução de problemas, onde os funcionários se sentem mais envolvidos com o processo e mais motivados tornando-se mais produtivos (BASS, 1997).

O referencial teórico divide-se em duas partes, uma para a ética e outra para a liderança. A primeira parte analisa desde o surgimento do conceito da ética com os gregos, o surgimento da ética católica e sua perda, a Reforma Protestante com Lutero e Calvino, Maquiavel, Max Weber, Iluminismo, Capitalismo e Ética Pós-Moderna Relativista. A segunda parte apresenta estudos de liderança, onde o surgimento de teoria com o intuito de desvendar os mistérios encontrados no processo de liderar, teorias tais como, a dos traços, estilos de liderança, com base nos comportamentos do líder, teoria das trocas, contingencial, transformacional e a teoria na atualidade, a qual faz um comparativo com o Coach (Técnico).

Em meio ao relativismo ético encontrado atualmente, os problemas organizacionais surgidos nos anos 80 fizeram aquecer mais ainda a discussão sobre lideranças onde surgiram muitos teóricos que, com o passar dos anos, tentaram achar uma definição do que é liderança, quais ações os líderes deveriam tomar para que a organização atingisse resultados desejados. Nesse período, diversos teóricos afirmaram que o problema era relacionado a governança

corporativa. Os proprietários não eram os controladores em grandes empresas e isso causava grande conflito de interesses (DENIS, 2003).

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

1.1 Justificativa

Com a abertura de mercados ocorrida a partir do pós-segunda Guerra Mundial, acelerando-se desde os anos oitenta e a progressiva dispersão do controle acionário das maiores empresas ocidentais, tem havido uma crescente demanda pela formação de executivos de boa formação para a adequada gestão das empresas. Em adição a esse fenômeno, a subjetividade ética encontrada no pós-modernismo vivido na atualidade levou a proposta deste trabalho que consiste em investigar de que maneira a ética protestante reformada pode influenciar, diretamente o estilo de liderança do gestor e indiretamente, seus liderados. Bergamini (1994), apresenta a idéia de que não se deve considerar apenas a interação entre líder e liderados, mas também o momento e o ambiente em que estão inseridos, portanto o foco da pesquisa será no setor de serviços.

2.2 Problema de Pesquisa

De que maneira a ética protestante reformada influencia o estilo de liderança organizacional em empresas do setor de serviços localizadas no Estado de São Paulo?

2.3 Objetivos – Geral e Específico

O Objetivo geral desta pesquisa foi de: “Verificar como a ética cristã protestante reformada pode influenciar o estilo de liderança organizacional.”

Os objetivos específicos desta pesquisa foram:

- Identificar as características na conduta ética do líder
- Verificar se há melhora da relação de confiança entre o líder e o liderado.
- Identificar a percepção do liderado em relação aos valores éticos do líder.
- Identificar se a liderança tem características transformacionais

2.4 Técnicas de Pesquisa

Conforme Richardson (1999) pode-se dizer que existem dois grandes métodos de pesquisa: o método quantitativo e o qualitativo, onde não se diferenciam apenas pela sistemática, mas principalmente pela forma de abordagem do problema. Esta pesquisa adotou o método qualitativo, os sujeitos foram entrevistados segundo roteiro semi-estruturado, as repostas foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, segundo Bardin (1977).

A análise qualitativa apresenta diversas fases de análise de conteúdo e Bardin (1977), propõe a divisão dessas fases em três etapas, sendo elas: a pré-análise: através da transcrição *ipsis literis* das respostas do entrevistado, a exploração do material e o tratamento dos resultados e a interpretação: através da análise das resposta, geram-se interpretações que visam responder o objetivos da pesquisa.

“A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente reagrupamento segundo o gênero, com critérios previamente definidos”.(BARDIN, 1977, p. 117).

2.5 População e Amostra

A população desta pesquisa foi composta por organizações que são do setor de serviços, com líderes que professam a fé protestante reformada à frente de sua administração. Ocasionalmente nenhum dos liderados entrevistados professam a fé protestante reformada como seus líderes. A amostra da pesquisa foi composta por líderes de organizações do setor de serviços e seus liderados, assim o trabalho propôs uma visão da relação líder e liderado. A

empresa 1 realiza serviços de projetos arquitetônicos. A empresa 2 presta serviços de telecomunicações. A empresa 3 presta serviços de instalação e manutenção de equipamentos de trânsito como faróis e radares.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Ética

3.1.1 A Ética na Antiguidade Clássica

“Dos meados do séc. V até o final do séc. IV, Atenas é o centro da cultura grega. [...] A ordem democrática tornava possível a participação dos cidadãos na vida política e conferia alto valor aos dotes oratórios que permitiam obter êxito” (ABBAGNANO, 1999a, p.63).

Há indícios de que o relativismo ético já estava presente, pois, segundo Russel (1977a) e Abbagnano (1999a) os sofistas, amplamente conhecidos como pré-socráticos, conquistaram seu espaço na sociedade grega, exercendo como profissão o ensino da arte da retórica. Protágoras tornou-se um dos principais sofistas de sua época. Não há dúvidas, de que, para Protágoras os valores entre indivíduos são diferentes, sendo assim, suas opiniões, apesar de muitas vezes divergirem, são igualmente verdadeiras. Para Abbagnano, (1999 p.66-67), “os sofistas acreditavam na diversidade e heterogeneidade dos valores que regem a convivência humana”.

“A falta de crença numa verdade objetiva transforma a maioria das pessoas, praticamente, em árbitros daquilo em que se deve acreditar”.(RUSSELL, 1977a, p.89). O autor explica a doutrina Aristotélica do justo meio-termo, como sendo a escolha do caminho virtuoso, sendo que a virtude é o ponto central entre dois extremos, os quais são considerados vícios. O justo meio exclui os extremos, que apresentam problemas pelo excesso e pela falta. A Dynamis é a capacidade de escolha, que se aperfeiçoa com o tempo e com a vivência. A coragem é um exemplo utilizado, demonstrando que é o justo meio entre a covardia e a temeridade, regulando o que se deve ou não temer.

Um escrito de autor anônimo, nomeado como, Raciocínios Duplos, demonstra como a ambigüidade é amplamente aceita em meio aos ensinamentos sofistas. Por meio de diversos exemplos, essa obra afirma a existência do que hoje é chamado de relativismo cultural, que nada mais é do que o reconhecimento da disparidade entre valores de diversas civilizações humanas. (ABBAGNANO, 1999a).

Russell (1977a) e Abbagnano (1999a), apresentam a idéia de que até na Grécia Antiga, onde os pensadores e filósofos desenvolveram os primeiros esboços da ética, haviam já outras correntes, claramente antropocentristas, centradas no individual, sem se preocupar com a sociedade, valendo-se da subjetividade do juízo de valor de cada indivíduo em relação à ação do outro. Entram em declínio os ideais éticos, e junto à própria Grécia.

A visão dos que pensavam se tornou cada vez mais subjetiva e individualista, até que afinal, o Cristianismo propôs valores alternativos. (RUSSELL, 1977a). De acordo com o autor, a humanidade foi se modificando negativamente durante os tempos.

3.1.2 A Ética na Idade Média

De acordo com Russel (1977b), a humanidade se modificou negativamente durante os tempos; na era medieval, o Estado estava debilitado e fragmentado enquanto poder, pois era dirigido por religiosos que visavam benefícios próprios. Conforme Huberman (1981), a idade média foi um período no qual as pessoas viviam oprimidas pelo governo e pelo clero.

A Igreja ensinava que, se o lucro do bolso representava a ruína da alma, o bem-estar espiritual é que estava em primeiro lugar. “Que lucro terá o homem, se ganhar todo o mundo e perder a alma? [...] Santo Tomás de Aquino, o maior pensador religioso da Idade Média, condenou a “ambição do ganho” (HUBERMAN, 1981, p. 47).

3.1.3 A Ética na Idade Moderna

Ao longo da migração dos cruzados, durante as Guerras Santas, havia a necessidade de roupas, comida, produtos de subsistência, e os mercadores do Oriente Médio rapidamente supriram todas as necessidades dos cruzados, acompanhando-os ao longo de seu percurso. Com o retorno desses cruzados para suas terras na Europa, eles levaram consigo produtos encontrados no Oriente Médio, como roupas requintadas, comidas e temperos considerados exóticos para o padrão europeu que eles passaram a apreciar e valorizar. Entraram em contato com um novo tipo de pensamento, uma civilização preparada e educada nos padrões comerciais. O pensamento imposto pela Igreja Católica, de que só o pobre miserável era justo perante Deus, vinha abaixo com a própria necessidade de evolução econômica da população e para suprir essa necessidade nascia uma nova classe social, chamada de burguesia. (HUBERMAN, 1981).

Na obra *O Príncipe*, escrita por Maquiavel, um nobre florentino que sempre foi contra o governo dos Médicis em Florença, é realizada uma análise sobre os principados mistos, ou seja, aqueles que não são hereditários, e sim conquistados ou anexados a outros principados já existentes. Analisa as dificuldades enfrentadas pelo príncipe em alcançar a estabilidade política. Os Estados conquistados e anexados, são facilmente controlados quando falam a mesma língua ou quando forem da mesma província do Estado conquistador, principalmente quando a população está acostumada a uma dominação, ou seja, não eram um Estado livre. (RUSSEL, 1977b).

Maquiavel expõe em seu livro, a importância do Rei habitar o reino conquistado para mantê-lo em seu poder. Hoje essa teoria é amplamente relacionável com a Teoria de Agência, que propõe que uma empresa necessita de uma figura de líder presente para regular as atividades e zelar pelo bem da organização. (FAMA, 1998).

As dificuldades têm início quando se submete uma província com língua, hábitos e leis distintas [...]. Uma das maneiras mais eficazes é o príncipe habitá-la. Quando se está presente, vêm-se originar as desordens e pode-se rapidamente remediá-las; do contrário, dessas desordens só se saberá quando nenhum remédio mais houver. (MAQUIAVEL, 1999, p.42).

Russell (1977c) apresenta uma interpretação sobre a obra de Maquiavel, mostrando que o Rei, utilizando o seu poder de líder político, consegue ter melhores resultados de governo quando seus súditos são pessoas virtuosas, engajadas, que apresentam pouco relativismo ético e político e que realmente cobrem resultados, principalmente em situações onde crimes políticos não possam ser escondidos pela censura imposta pelo Rei. Maquiavel deixa claro que um governo próspero também pode ser alcançado pela hipocrisia moral, no entanto será um reinado opressivo, criminoso, com falsidade ideológica e passível de revolta dos súditos, nesse caso o rei se torna um líder tirano e odiado pela população oprimida.

3.1.4 A Ética na Reforma Protestante

A Reforma Protestante começou quando Lutero, um padre católico, postou suas 95 teses contra algumas práticas da Igreja; o objetivo da reforma nunca foi promover a separação da Igreja, mas retornar aos valores bíblicos ensinados pelo livro (SAUSSURE, 2004). Havia grande corrupção política, econômica e moral na sociedade (MCNEIL apud COSTA, 2004). Conforme Nicodemus (2009), Calvino fora homem extremamente instruído e considerado o pai da tradição reformada.

Lutero (1998) afirmava que um cristão deveria servir a todos e possuem uma responsabilidade para com o próximo; a Bíblia (1999) declara que o cristão deve buscar o interesse de todos e não agradar somente a si mesmo e que ninguém deve declarar-se superior. Para Lutero (1998), toda a ação feita deve considerar o bem do próximo. Conforme a Bíblia (1999), uma das maiores instruções da vivência cristã é a amar o próximo como a si, colocando-se no lugar do outro.

O Calvinismo reconhece que todos os seres humanos têm o mesmo valor e toda vida humana deve ser honrada (Kuyper, 2002). A conduta de um cristão na sociedade deve ser exemplar, eles devem ser bons cidadãos, preocupados com a educação, servos submissos e irmãos compassivos (BÍBLIA, 1999). Tanto Calvino como Lutero foram grandes exemplos de cidadania, buscando justiça social e educação (SAUSSURE, 2004; COSTA apud LUTERO, 1999; NICODEMUS, 2009).

Ao comentar sobre a ética cristã, Lutero (1999) diz que o cristão deve ser tolerante e piedoso com pessoas mais fracas e considerá-las iguais: “nada mais que conflito, guerra, briga, inveja, calúnia, maldição, blasfêmia causar mal, inveja e todo tipo de obras e palavras cheias de raiva mandam com violência sobre todos (1999, p.130)”.

Ao comentar sobre a Bíblia, Lutero (1998) diz que o cristão deve seguir um padrão de vida no qual a pessoa vive em servidão aos demais e paga os impostos ao governo conforme este o exige, pois isto é um exemplo de submissão à autoridade que o governo ou poder temporal representa. A Bíblia (1999) reforça este conceito, afirmando que todos devem ser submissos ao governo como autoridade maior, não deve haver sonegação de impostos.

Conforme Biéler (1999, p.121):

O novo capitalismo não mais remunera segundo seus méritos os indivíduos, que oferecem seus serviços ao longo da cadeia de produção ou distribuição. Não os conhece. Fixa os salários unicamente em função da massa de trabalhadores disponíveis, sem levar em conta suas qualificações morais, pessoais, nem suas necessidades vitais. Os salários são fixados, em primeiro lugar, pela lei da oferta e da procura no mercado e não mais em função da qualidade do trabalhador, pelo menos no que diz respeito à massa crescente de proprietários.

Com base nesse pensamento, a ética individual se tornará cada vez menos importantes e tudo se baseará no anonimato; dessa maneira, o indivíduo crê poder realizar seu trabalho de modo autônomo, da maneira como bem lhe entenda, sem considerar o bem ao próximo (BIÉLER, 1999).

Conforme Pallister (2005, p. 89) “o homem ganancioso [...] tenta reduzir ao mínimo o descanso sabático para se multiplicar em atividades comerciais e ganhar cada vez mais”. Esse tipo de atitude é condenável, assim como a desonestidade comercial (BÍBLIA, 1999). Conforme Lutero (1999), o homem deve entender que é um mordomo de seus bens e que tudo pertence a Deus; o homem também deve combater o furto, o que inclui diversas ações como: ganância, agiotagem, cobrar caro demais, usar mercadorias, pesos e medidas falsas.

De acordo com Lutero (1999), o homem não deve confiar no dinheiro como fonte de sua felicidade. A Bíblia (1999) afirma que nada pertence realmente ao homem, porém tudo que possui lhe foi confiado e ele deve ter zelo e sabedoria com a maneira que administra seus bens.

Costa (2000) afirma que o importante não é o trabalho em si, mas a maneira como o cristão o faz, pois este vê o trabalho feito para agradar a Deus como autoridade maior. A Bíblia (1999) explica essa idéia afirmando que tanto empregadores quanto empregados estão sob autoridade divina e deve responder a Deus. A Bíblia (1999, p. 228) diz “não oprimirás o jornaleiro pobre e necessitado; no seu dia, lhe darás o seu salário, porquanto é pobre, e disso depende a sua vida”. Há uma obrigação da parte do empregador em relação ao empregado de proporcionar um ambiente de trabalho agradável, sem abusos e que o empregador não é maior que o empregado. A Bíblia (1999) afirma que posições de liderança devem ser exemplos para os outros, pois sua conduta é observada a todo o momento.

Kuyper (2002) comenta que o Calvinismo enxerga um mundo viciado em entretenimento e o cristão acaba muitas vezes por sacrificar seu temor a Deus por prazeres freqüentemente maculados. Nicodemus (2008) declara que o problema começa quando se confunde pluralidade e diversidade com relativismo absoluto, pois este nega a unidade e coerência do mundo; o relativismo absoluto só gera controvérsias, pois torna impossível viver

a vida de maneira coerente e prudente, provido que tudo é relativo. O autor identifica em todo ser humano uma busca interior por sentido para a vida, fato que aponta ao homem feito por Deus, um Deus coerente e que faz sentido. No meio de um mundo relativo, é necessário reconhecer a importância e a realidade da verdade; a verdade é apenas descoberta e não criada e ela existe não por causa do conhecimento dela, mas porque é absoluta; ela é transcultural, atemporal e imutável de pessoas ou situações que tentem destruí-la, mudá-la, distorcê-la ou negá-la (NICODEMUS, 2008).

Weber (2004) inicia sua obra, *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, declarando que o número de profissionais capitalistas era predominante na Alemanha de sua época. "O calvinismo [...] parece que favoreceu o desenvolvimento do espírito capitalista" (WEBER, 2004, p. 37).

Weber descobre valores do Protestantismo como: disciplina, poupança, austeridade, vocação e propensão ao trabalho como marcas fundamentais do capitalismo. Quer dizer, o ETHOS do capitalismo trazia esses valores como fundantes. Esses valores estavam presentes nas famílias protestantes. (GOMES, 2009, p.1).

Marcondes (2000) considera que os efeitos da reforma protestante sobre a liberdade individual foram de grande importância para o desenvolvimento econômico europeu.

3.1.5 A Ética no Iluminismo

O Iluminismo parte do princípio que todos os homens são racionais e tudo o que não for razão impediria o progresso da humanidade; tudo o que for supersticioso ou irreal deveria ser combatido e isso inclui a autoridade religiosa, pois esta era vista uma subordinadora do homem a crenças irracionais; o pensamento iluminista é laico e muitas vezes anticlerical (MARCONDES, 2000). Segundo Marcondes (2000), o Iluminismo se opunha a qualquer autoridade irracional que recorria ao medo, à superstição, à força ou à submissão. O Iluminismo desconsiderava qualquer convicção religiosa ou filosófica de um empregado, fosse muçulmano, judeu, cristão ou ateu, a capacidade econômica não dependia de sua fé (GOLDMANN apud COTRIM, 2000).

3.1.6 A Ética na Idade Contemporânea

A crescente classe média, criada pela burguesia no decorrer do período feudal, empreendeu em 1789, a Revolução Francesa, movimento político que significou o fim do feudalismo. No fim do séc. XVIII, um novo sistema social é implantado, com base na livre troca de mercadorias com o objetivo de realizar lucro; o capitalismo.

A Revolução Industrial iniciada em meados do séc. XVIII, na Inglaterra, apresenta um poder de mudança, de forças inimagináveis para a época. Com a invenção de máquinas rudimentares, que auxiliavam o trabalho com a mecanização de tarefas que antes eram apenas manuais, houve um enorme ganho de produtividade e economia de tempo na produção de bens. Não obstante foi com a invenção do motor a vapor, que o desenvolvimento industrial ganhou um novo significado. As tarefas ganharam uma produtividade de proporções inimagináveis. A produção de mercadorias nunca havia sido tão eficiente e a sociedade apresentava uma demanda compatível com esse novo sistema de produção devido à abertura de um novo mercado consumidor nas Américas, onde já haviam inúmeros colonizadores que imigraram para uma nova vida, e também devido ao grande aumento populacional que a Inglaterra enfrentava no séc. XVIII, não causado apenas por haver um aumento na taxa de natalidade, mas principalmente devido ao fato, de que o conhecimento científico adquirido pelos médicos havia evoluído expressivamente e agora podiam exercer sua função com um maior conhecimento, diminuindo então a taxa de mortalidade. (HUBERMAN, 1981).

Em meio à Revolução Industrial, diversos homens de negócios procuravam por teorias que pudessem sustentar de maneira conveniente os motivos pelos quais agiam da maneira que

agiam. Em meio a essa necessidade destacou-se Adam Smith, um pensador escocês que soube, por meio de sua principal obra escrita em 1776 *A Riqueza das Nações*, formulou o que é conhecido como Economia Clássica. (HUBERMAN, 1981).

Adam Smith (2003), acreditava que o Estado não deveria se impor e nem tentar regular a economia. Sua teoria se baseava na idéia de que a demanda e oferta eram o suficiente para regular a economia e para fazê-la funcionar de maneira saudável. Para se impor contra o movimento das políticas restritivas econômicas, Adam Smith, a favor do liberalismo econômico escreveu:

A propriedade que todo homem tem de seu próprio trabalho, constituindo a base original de todas as outras propriedades, é a mais sagrada e inviolável. O patrimônio do pobre está na força e destreza de suas mãos; e impedi-lo de empregar essa força e destreza da forma que lhe parece justa sem prejudicar seu vizinho, é uma violação evidente do mais sagrado direito. (SMITH, 2003, p.123).

Segundo Huberman (1981), essa citação escrita por Smith em 1776 foi amplamente utilizada pelos industriais; de maneira distorcida, empregavam esse pensamento para justificar as longas jornadas de trabalho, no entanto omitiam que isso só poderia ser feito se fosse do interesse dos trabalhadores, que de fato não era. Tal justificativa foi empregada por mais de cem anos, pela classe dominante e teve resultados catastróficos para o proletariado.

De acordo com Cotrim (2000), com uma visão diferente de Smith surge Karl Marx autor do socialismo científico que enxerga no homem um ser formado por meio de relações sociais e vínculos e o trabalho é atividade fundamental, porém o capitalismo o tornou uma atividade alienada e massacrante; em seu livro *O Capital*, Marx discursa sobre a força de trabalho, sendo ela uma mercadoria qualquer, paga pelo salário, ao mesmo tempo que é a única que produz valor, gera dinheiro. Conforme Huberman (1981), Marx diz que o ponto fundamental do capitalismo é a exploração do trabalho. Ele explica que Marx enxergava a mesma exploração escravocrata e feudal no operário moderno porém a exploração capitalista era oculta; o sistema de produção capitalista gera concentração de riqueza nas mãos de poucos, esmagamentos de pequenos produtores, substituição de mão-de-obra humana por máquinas, crescente miséria das massas e colapsos periódicos no sistema.

Conforme Sennett (2007), há uma grande separação entre o velho e novo capitalismo, pois o capitalismo atual enfatiza tecnologia e o mercado global, além de novas maneiras de organizar o tempo de trabalho; na atualidade, não há o longo prazo e a carreira tradicional está desaparecendo. De acordo com o autor, a terceirização é uma distribuição de tarefas e substituição de empregados fixos por temporários ou a curto prazo, porém o compromisso e os laços fortes exigem relacionamentos a longo prazo e essa visão de não haver longo prazo é traduzida por não se comprometer, não se sacrificar.

Sennett (2007) aponta que a experiência acumulada no decorrer da vida de um trabalhador perdeu seu valor e essa superficialidade se torna degradante na vida de curto prazo e o ser humano sente falta de relações mais duradouras; no velha ética de trabalho, o trabalhador buscava mostrar o seu valor por aquilo que produzia e a nova ética é mais concernente ao trabalho em equipe e à adaptabilidade em qualquer situação.

O pós-modernismo é embasado em idéias como as de Jean-Paul Sartre, filósofo francês existencialista. “Para Sartre, portanto, o homem primeiro existe, depois é; primeiro age e depois defini-se a partir de tal ação. Não tem pois o homem uma natureza dada previamente” (FERREIRA, 2004, p.59).

Willians (2005, p.31), apresenta o conceito relativismo ético. O relativismo trata do juízo de valor expresso pelas idéias abaixo:

- a) Certo significa (só pode ser coerentemente compreendido como) certo para uma dada sociedade.

- b) Certo para uma dada sociedade; deve ser entendido num sentido funcionalista; e que (portanto) é errado que as pessoas de uma sociedade interfiram e condenem os valores de outra sociedade.

A associação do relativismo com o subjetivismo ético pode fazer com que as pessoas sejam persuadidas pelas concepções de outros, deixando assim de se importar com questões morais. “Quem sou eu para julgar? São apenas as minhas opiniões contra as deles” (WILLIAMS, 2005, p.42).

Sartre expõe um ideal ateu, que iniciou sua teoria existencialista e humanista.

Se suprimos os mandamentos de Deus e os valores inscritos na eternidade, só nos resta a estrita gratuidade, podendo assim cada qual fazer o que lhe apetece, e não podendo pois, do seu ponto de vista, condenar os pontos de vista e os atos dos outros. (FERREIRA, 2004, p.198).

Esse é o panorama ético vivido de modo geral na sociedade da atualidade. Em meio a essas idéias, são regidas grande parte das organizações do mundo.

De acordo com o Jensen et al (apud DENIS et al, 2003), existe uma idéia tão antiga quanto Adam Smith: quando propriedade e controle das corporações não são totalmente coincidentes, há mais potencial para conflitos de interesse entre proprietários e controladores; pesquisas indicam que muitas empresas são de propriedade de uma vasta gama de acionistas e controladas por gestores que possuem mínimo ou nenhuma propriedade das empresas que controlam.

Na revista Liderança (2010), o professor Clóvis de Barros Filho, professor universitário graduado em direito pela USP e jornalismo pela Casper Líbero, mestrado em ciência política pela Universidade de Paris III e doutorado em ciências da comunicação pela USP afirma “o dinheiro sempre falará mais alto que a ética. Até porque, se ele não falar mais alto que a ética, a empresa tende a falir” (2010, p.8).

3.2 Liderança Organizacional

3.2.1 As Teorias de Liderança

A liderança segundo Kottler (apud BITENCOURT, 2004), mostra-se cada vez mais necessária, pois a globalização, a necessidade de flexibilidade, qualificação dos funcionários são apenas alguns dos desafios que as organizações tem para se manter no mercado. Com base nos estudos realizados por Bitencourt (2004), Oliveira et al (2005) trazem a importância de se relacionar o líder e subordinado simultaneamente. Ao passar dos anos teorias foram discutidas na tentativa de descobrir o melhor estilo ou abordagem na melhora do desempenho humano no processo de liderar, buscando sempre a melhoria de resultados eficazes e produtivos. Bitencourt (2004) diz que, apesar das constantes pesquisas sobre liderança, as diferentes abordagens e definições fazem com que o assunto ainda seja de muito interesse de pesquisadores.

Muito antes de liderança ser um assunto tão discutido Oliveira et al (2005) afirma que Maquiavel já abordava em seu livro clássico, “O Príncipe”, uma das primeiras tentativas de se entender como deveria ser o comportamento do líder para que o mesmo alcança-se seus objetivos e preserva-se a sua posição. Para que o rei possa manter-se no poder ele deve utilizar a lei e da força, no alcance de seus objetivos. A partir dos conceitos encontrados em “O Príncipe” surgiram outros estudos buscando compreender mais sobre a liderança (OLIVEIRA et al, 2005).

A abordagem dos traços foi a primeira a surgir, buscando explicações sobre como um líder surge, suas características como principal fonte para embasamento da teoria (NETO, 2002). Está teoria segundo Bitencourt (2004) está relacionada às características de um “grande homem”, onde as características de personalidade do líder se diferenciam dos demais. Os Estudos realizados por Bryman (apud Bergamini, 1994), mostraram que líderes eram identificados a partir de aspectos, físicos, habilidades e personalidade. Entre outras palavras,

essa teoria segundo Oliveira et al (2005) assume que as pessoas já nascem com características que os tornam líderes. Resultados inconsistentes e contraditórios foram encontrados na abordagem dos traços, levando a entender que os traços por si só não identificavam liderança (CHEMERS APUD OLIVEIRA ET AL, 2005).

De acordo com Oliveira et al (2005) O behaviorismo foi exercer forte influencia sobre as análises sobre liderança. Chemers (apud Oliveira et al, 2005, p.4) afirma que: “o enfoque mudou dos traços de personalidade para o comportamento do líder”.

A definição de estilo segundo Egstrom (apud OLIVEIRA et al, 2005, p.23) “é o modo como o líder desempenha suas funções e como ele é percebido por aqueles que ele tenta liderar”. Para ele o líder deve adaptar seu comportamento de liderança a diferentes situações dos subordinados, conseguindo isso o líder se torna mais efetivo na busca de seus objetivos.

Kurt Lewin conduziu estudos com grupos nos quais segundo Bitencourt (2004), possibilitou correlacionar o efeito da liderança em diferentes agrupamentos, Chemers (apud Oliveira et al, 2005), subdividiu em 3 estilos de liderança: autocrático, democrático e laissez-faire, onde o líder é ausente e o liderado toma suas próprias decisões. Os estudos de Kurt Lewin (apud OLIVEIRA et al, 2005), concluem que o estilo mais eficaz era o democrático, nas atividades em que eram envolvidos grupos de pessoas.

Segundo Oliveira et al (2005) a reflexão feita sobre os estilos de liderança levaram a novas pesquisas e ao surgimento de outras teorias como a de McGregor que será discutida a seguir. De acordo com Oliveira et al (2005) a preocupação pela estruturação e realização de tarefas tendem a ser representados por comportamentos de líderes autoritários. Por outro lado à preocupação com as pessoas e a manutenção do relacionamento com as pessoas é representado por líderes democráticos. A partir dessa concepção derivam as teorias X e Y proposta por McGregor (1999) sobre estilos de gerenciamento.

Segundo McGregor (1999), a teoria X, o líder é autoritário e se preocupa com a estruturação de tarefas. Ainda segundo o autor esta teoria pressupõe que liderados não aceitam pacificamente o trabalho, e o líder deve impor a sua autoridade para que se possam alcançar os objetivos. Por outro lado à teoria Y foca nos relacionamentos e na confiança que o líder pode ter com seu liderado (MCGREGOR, 1999).

A conclusão de Bergamini (1994) em relação aos estilos de comportamento, é que não há como apontar qual é o melhor estilo de liderança, para atingir eficácia enquanto líder. As abordagens comportamentais tornaram-se insuficientes, pois o comportamento do líder é sim um dos fatores que influenciam na eficácia do grupo, porém não exclusivo (BITENCOURT, 2004).

Após os anos 60 de acordo com Bitencourt (2004), os estudos ampliaram a perspectiva situacional, relação da liderança com o ambiente de atuação. Segundo Bitencourt (2004) a principal contribuição desses estudos para a teoria de liderança está no reconhecimento de que o líder deve adaptar suas características com as necessidades individuais do grupo, variando de acordo com a situação.

A Teoria das Trocas surgiu com a necessidade de identificar outras observações na relação entre o líder e liderado, onde apenas o comportamento do líder não bastava (BERGAMINI, 1994). A partir dessa constatação Hollander (apud BERGAMINI, 1994), desenvolve a “Teoria das Trocas”, a qual se baseava nas trocas entre líderes e subordinados, que segundo Yukl (apud BERGAMINI, 1994) não se baseia apenas na troca de benefícios materiais, mais também em trocas psicológicas, como “aprovação, respeito, estima e afeição”.

Bergamini (1994) nos traz outra abordagem a teoria de Fiedler, “como o trabalho mais conhecido” dentro do enfoque contingente do processo de liderança. A Teoria Contingencial segundo Bergamini (1994, p. 51): “foi construída a partir daquilo que Fiedler denomina de medida LPC da personalidade do líder”, O maior desafio do LCP (Least preferred Co-

worker), segundo Bergamini, foi de correlacionar a situação que o líder se encontra, com o uso eficaz do seu estilo de liderança.

Segundo Fiedler (1981) líderes com alto LPC estão preocupados com as relações interpessoais, enquanto líderes com baixo LPC estão mais preocupados com a estruturação de tarefas. Essa teoria segundo Fiedler (1981) depende da situação na qual o grupo se encontra quanto do líder.

A principal contribuição dessa teoria para Bitencourt (2004) é de reconhecer que apenas o estilo ou comportamento do líder não são suficientes para se analisar a liderança, e que características dos liderados também devem ser consideradas. Ainda segundo a autora a teoria assume que qualquer pessoa pode se tornar um líder bem sucedido de acordo com o seu desenvolvimento e a situação na qual se encontra.

3.2.2 Liderança Transformacional

A liderança segundo Bass (1997) pode ajudar na auto-estima dos seguidores, o que faz com que os subordinados se envolvam e se comprometam com o desenvolvimento de tarefas. Os líderes transformacionais segundo Bass (1997) motivam os subordinados a fazerem mais do que o pedido e muitas vezes mais do que achavam possível de se realizar, onde são imposto desafios que elevam a performance dos funcionários.

“A liderança transformacional é uma expansão da liderança das trocas (BASS, 1997, p.4)”. O autor diz que líderes transformacionais fazem mais pelos seus subordinados ou seguidores do que apenas uma simples troca, estimulam resultados superiores. Através do carisma o líder se torna um modelo para seus subordinados; Por meio da motivação e inspiração de todos a sua volta, os líderes transformacionais lançam desafios de trabalho aos seus subordinados os líderes criam expectativas claras com relação ao comprometimento com a missão e o compartilhamento de visões de sua equipe. Com a estimulação intelectual os líderes estimulam suas equipes a inovar e criar, questionando os métodos e buscando novas alternativas para velhas soluções. Por fim, por meio da consideração individual busca entender de forma individual as necessidades e anseios de seus subordinados, agindo como “técnicos ou mentores”. Ao contrario dos líderes transacionais, os transformacionais não apenas motivam os seguidores a atingir objetivos difíceis, mais também produzem mudanças, que são adotadas pelos seguidores, tais como, “crenças e objetivos dos seguidores”, onde os valores, como “integridade, honra e justiça podem transformar os seguidores” (BASS; WALDEMAN; AVOLIO, 1986).

Os líderes devem aprender com os subordinados, onde o contrario também acontece, pois segundo Bergamini (1994) a liderança transformacional pressupõe uma relação mutua entre líder e liderado. O líder deve conhecer as necessidades e motivações dos seus subordinado, pois a relação interpessoal é de suma importância no processo de liderar (BERGAMINI, 1994). Bitencourt (2004, p. 289) conclui que o fato da teoria transformacional ter sido desenvolvida, “não quer dizer que a liderança transacional deva ser abandonada”, isso seria ir contra os princípios de administração que se mantêm presente até os dias de hoje.

Segundo Tichy (apud BITENCOURT, 2004), a liderança nos dias de hoje se difere das abordadas até agora. Para o autor os líderes das empresas mais bem sucedidas, estão preocupados não somente com sua função de gestores, mais também com o desenvolvimento de novos líderes, utilizando-se de características pessoas como a capacidade de mobilizar novas idéias e valores, buscando o empenho como estratégia de desenvolvimento.

“Uma analogia que vem sendo utilizada como emergente em relação à figura do líder é a de coach, ou seja, um treinador, um preparador, tal qual no mundo dos esportes (BITENCOURT, 2004, p. 294). Segundo a autora, baseando-se nessa analogia, o líder deve estar comprometido não somente com os resultados, mais também com o pessoal de cada subordinado, no desenvolvimento pessoa e realização de cada individuo.

Para Bitencourt (2004) o coach deve ser hábil para lidar com a pessoas, porem deve ser alguém que entenda do negocio, seja capaz de dar feedback aos subordinados de forma honesta e saber ouvir. Ao trazer a analogia do esporte, Bitencourt conclui que o líder deve conquistar a confiança do time para poder buscar melhorias no negocio. A conclusão de Bitencourt (2004), com base nas abordagens estudadas, foi de que houve avanços no entendimento da liderança, porem o processo de liderança, segundo a autora, ainda está em construção (BITENCOURT, 2004).

3.2.3 Liderança & Ética

Conforme Oliveira (2005), ser líder exige comportamentos e atitudes moldadas basicamente em princípios comuns da sociedade, porem cada gestor possui sua ética gerencial conduzida por valores próprios, que automaticamente influenciam o grupo liderado.

Segundo Oliveira e Marinho (2005), a questão da ética na liderança tem sido cada vez mais estudada devido a questões sociais, que devem estar obrigatoriamente entre as atividades da empresa, e também devido a posições adotadas por gestores de empresas em que priorizam lucro e números, sem levar em consideração o bem estar dos funcionários, entre outras razões. Os autores propõe um modelo de gestão chamado MIR, onde a liderança é baseada na ética e dirigida por três forças: a moralidade, responsabilidade social e a integridade e onde o gestor tem o papel de servir seus liderados. Para Oliveira e Marinho, (2005), a busca em vencer a concorrência e o a exigência do lucro, estão cada dia mais interferindo nos valores e grau de ética em que a empresa é conduzida pelos gestores, fazendo com que as mesmas coloquem em primeiro plano, metas e a superação da concorrência ao invés da ética.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

De acordo com a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), foi adotado o agrupamento das questões analisadas pelo método de categorização semântico. A primeira categoria verificada foi a de “Liderança Transformacional” que englobam as respostas das perguntas 2, 3 e 5 dos questionários do líder e do liderado.

Foi possível identificar características transformacionais nos líderes da amostra analisada. Os líderes mostraram que envolvem suas equipes nos projetos, conforme a análise das respostas. O presidente da empresa de arquitetura afirma que seu projeto mais significativo *“Foi um projeto que a equipe tá liderando, que envolve toda a equipe”*, mostrando que há valorização dos inputs que podem ser fornecidos para agregar valor aos projetos, por meio da inspiração e da motivação em fazer com que sua equipe lidere. O Vice-presidente da empresa de telecomunicações falou que *“O segredo está em forma uma boa equipe; trabalhar em conjunto; tem espaço porque as pessoas são preparadas para isso. Então, pessoas que estão preparadas, se você não abre espaço elas vão embora”*; demonstrando que há um compartilhamento de visão e missão entre líder e sua equipe. Os liderados confirmam as respostas de seus líderes, um exemplo foi à resposta do Diretor de Marketing da empresa de telecomunicações que confirma a resposta de seu líder afirmando que: *“Por ser uma gestão participativa, você acaba tendo bastante abertura para discutir”*, o que demonstra a importância da participação do líder no processo de estímulo intelectual de sua equipe, como o proposto por Bass (1997), fazendo com que seus subordinados criem novas soluções para velhos problemas.

A inserção de novas idéias e abertura para tomada de decisões são características da liderança transformacional que foram observadas nas entrevistas. O Vice Presidente da empresa de telecomunicações fala que *“A tomada de decisões pode ser compartilhada”*. Os líderes buscam muitas vezes a decisão conjunta, visando o enriquecimento da decisão, com diversos pontos de vista e idéias. O presidente da empresa de arquitetura fala que *“Olha se você quiser melhorar o projeto, estou sempre aberto a ouvir”*. As equipes entrevistadas afirmam que há abertura para a equipe na tomada de decisões e na inserção de novas idéias,

conforme resposta do Diretor de Marketing da empresa de telecomunicações “*A gente tem uma gestão bastante participativa. Ele sempre incentivou que a gente tomasse decisões pro bem do negócio*”, dessa maneira foi possível identificar estímulo intelectual.

Outra característica encontrada foi a de consideração individual com os membros da equipe. Os líderes entrevistados buscam auxiliar e orientar seus funcionários, conversando de forma individual tanto no âmbito profissional quanto no pessoal. Dentre as entrevistas realizadas, a melhor resposta que resume o pensamento de todos os líderes em relação à pergunta foi a do presidente da empresa de arquitetura, o qual afirma que “*em momentos de dificuldade eu me envolvo. Isso daqui tem que virar uma grande família. Muitas vezes você tem que conversar individualmente*”, demonstrando que há preocupação na identificação de problemas pessoais ou profissionais dos membros da equipe.

Apesar de não ser possível afirmar que os líderes são transformacionais, para a amostra analisada, é possível identificar características transformacionais na conduta dos líderes.

A segunda categoria proposta foi a “*Ética e Liderança*”, baseada nas respostas das questões 1 e 4 do líder e liderado. O Diretor Comercial da empresa de sinalização afirma que “*nas negociações, se começar a perceber qualquer intuito estranho da outra parte a gente tenta se posicionar tecnicamente, temos que tomar cuidado nessa parte ética da empresa*”. Dessa maneira, observa-se uma conduta ética rígida nos processos de prestação de serviços, proporcionando uma referência sólida para sua equipe; o líder transparece que o objetivo da empresa não é lucrar a qualquer custo, agindo como um exemplo à sua equipe e estabelecendo limites à conduta dos liderados dentro do ambiente de trabalho. O vice-presidente da empresa de telecomunicações diz que “*tem que ter muita transparência, a gente conversa muito sobre os objetivos que a gente tem*”. Nota-se que o líder deixa claro qual é a maneira que o trabalho deve ser realizado, assim como o diretor comercial da empresa de sinalização. Os líderes citados tornam-se exemplos para suas equipes, e acabam transmitindo valores éticos de sua conduta, confirmando a proposição realizada por Bass; Waldeman; Avolio (1986).

O Diretor Comercial da empresa de sinalização e o Presidente da empresa de arquitetura possuem negócio próprio e se dizem preocupados com o pagamento do salário de suas respectivas equipes, compreendendo que possuem contas para pagar e dependem do dinheiro. A resposta do Presidente da empresa de arquitetura “*então você tem que oferecer conforto, bem estar e pagar direito*”, conforme Biéler (1999).

Os liderados entrevistados não abordaram questões éticas em suas respostas, no entanto, o trabalho propôs analisar as respostas de líderes e liderados como um par; desta maneira as respostas dos liderados foram inseridas nesta categoria. O Gerente de Projetos da empresa de arquitetura diz ter espaço para assumir novas tarefas, assim como o Diretor de Marketing da empresa de telecomunicações e a Gerente Financeira da empresa de sinalização.

A terceira categoria proposta foi “*Religião*” respondida pelas questão 6 do questionário (há questão 6 apenas para o líder). Os três líderes entrevistados afirmam professar a fé protestante reformada, dessa maneira se enquadrando como população da amostra.

A quarta categoria proposta foi “*Ética e Religião Protestante Reformada*”, proposta com base nas respostas das questões 7 e 8. O Presidente da empresa de arquitetura responde não aceitar mentiras “*Quando você mente, você tem que afirmar a mentira e você passa pros seus subordinados. Eu não admito mentira*”, resposta que vai de encontro com a opinião do diretor comercial da empresa de sinalização “*acho que o principal é a verdade*”. Também foi encontrada a conduta ética de que práticas como sobrepreço e falsos pesos e medidas devem ser combatidas. O Diretor Comercial da empresa de sinalização diz “*a gente hoje deixa de vender. Eu tenho uma parte que a gente deixa de vender porque dependendo do cliente não vai ter jeito*”. O Presidente da empresa de arquitetura está de acordo com esta idéia e alega

combater a prática comum de *overpricing* na área em que atua. Outras características éticas encontradas nos líderes foram os conceitos de igualdade, respeito e justiça.

Os liderados entrevistados validaram as respostas de seus respectivos líderes, afirmando grande senso de justiça no trato interpessoal. O Diretor de Marketing da empresa de telecomunicações diz “ele é uma pessoa muito justa. Um senso de justiça grande ao mesmo tempo em que ele é duro quando tem de ser duro, mas ele é muito justo também”.

Quando questionados se há influência da ética protestante reformada na maneira que lideram suas equipes, a resposta dos três líderes foi “total-”. O Diretor Comercial da empresa de sinalização afirma “*eu era uma pessoa totalmente diferente, acredita em propina. Hoje em dia, tem que ser radical nesse sentido, isso mudou muito em mim, não existe esse negócio de moeda paralela ou jeitinho brasileiro, existe bom caráter*”. no mesmo raciocínio, o presidente da empresa de arquitetura diz que “*tudo aquilo que pode levar a uma coisa errada você deve cortar*”.

Em paralelo, todos os liderados afirmaram que seus respectivos líderes são influenciados pela ética protestante reformada na maneira em que conduzem suas equipes. A Gerente de Finanças da empresa de sinalização afirma “*eu o conhecia antes da religião e depois da religião; ele é outra pessoa realmente e acho que isso mudou muito, veio só a acrescentar*”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O problema de pesquisa proposto por esse trabalho foi: “De que maneira a ética protestante reformada influencia o estilo de liderança organizacional em empresas do setor de serviços localizadas no Estado de São Paulo?” Esse problema de pesquisa gerou o objetivo geral de “Verificar se a ética cristã protestante reformada pode influenciar o estilo de liderança organizacional”.

Avaliando-se os resultados obtidos pela pesquisa qualitativa, com unanimidade, foi constatado que há influência da ética protestante reformada no estilo de liderança organizacional. Uma suposição que parece ser plausível, com base nos dados coletados, seria de que a ética protestante reformada influencia o estilo de liderança dos entrevistados, levando-os a adotar, de maneira inconsciente, características encontradas na liderança transformacional.

Não foi possível concluir se há melhora na relação de confiança entre líder e liderado. Uma possibilidade seria de que a pergunta poderia ter sido realizada de maneira mais clara, dessa forma minimizando as chances de má compreensão do foco da questão.

Foi possível para a amostra estudada, verificar que há percepção dos valores éticos do líder por parte dos liderados, onde os liderados se espelham nas características de seus respectivos líderes conforme exposto por Bass; Waldeman; Avolio (1986).

Não foi possível verificar se os valores éticos do líder são transmitidos por toda a estrutura hierárquica das organizações e com base nos resultados, isso seria uma possibilidade a ser estudada.

A pesquisa apresenta uma amostra não probabilística, portanto os resultados encontrados são válidos para a amostra analisada, não podendo ser generalizada para toda a população da amostra. A amostra não possui grande extensão geográfica, pois as empresas analisadas estão situadas dentro do Estado de São Paulo, dessa maneira não foi possível estender os resultados para outras regiões geográficas. O número de indivíduos que compõe a amostra é pequeno, dessa maneira não se pode estender a amplitude da pesquisa realizada. A seleção dos entrevistados foi realizada com base na população proposta e definido por conveniência.

Por meio das entrevistas analisadas e do referencial teórico foi possível observar que os líderes possuem valores éticos protestantes reformados, porém, conforme Oliveira (2006),

cada gestor adota valores, que nem sempre coincidem, mas compõe a ética protestante reformada. Os líderes ainda possuem características transformacionais, porém não se pode concluir que esses líderes são transformacionais, ao passo que a junção de ética e liderança transformacional pode ser expressa pela afirmação de Bass, Waldeman & Avolio (1986) onde os líderes transformacionais fazem mais do que apenas motivar seus seguidores a atingir objetivos difíceis, ele produzem mudanças que são adotadas pelos seguidores como “crenças e objetivos” onde valores, como “integridade, honra e justiça” podem transformar os seguidores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, Nicola. **História da Filosofia vol. 1**. Lisboa: Presença, 1999a, 6ª Edição.
- ANDRADE, Maria margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Makron, 2000.
- BASS; WALDEMAN & AVOLIO IN BERGAMINI. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BASS, Bernard M. **Transformational Leadership: industrial, military and educational impact**. New Jersey: Mahwah, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BÍBLIA. Português. **Bíblia de Estudo de Genebra**. Tradução João Ferreira de Almeida Revista e Atualizada no Brasil. São Paulo e Barueri: Editora Cultura Cristã e Sociedade Bíblica do Brasil, 1999. Segunda Edição.
- BIÉLER, André. **A Força Oculta dos Protestantes**. 1. Ed. São Paulo: Editora Cultura Cristã, 1999.
- BITTENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- COSTA, Hermisten. A Reforma Protestante (in), LEMBO, Claudio (org.). **O Pensamento de João Calvino**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2000.
- COTRIM, Gilberto. **Fundamentos da Filosofia: Histórias e grandes temas**. 16. Ed. reform. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2006.
- COTRIM, Gilberto. **Fundamentos da Filosofia: Histórias e grandes temas**. 13. Ed. reform. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2001.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica: Teoria e Prática**. Rui de Habeuri: Axcel Books, 2004.
- FAMA, Eugene; JENSEN, Michael. **Agency Problems and Residual Claims**. Cambridge: Harvard University Press, 1998.
- FERREIRA, Vergílio. **O Existencialismo é um Humanismo**. Lisboa: Bertrand, 2004.
- FIEDLER, Fred E; CHEMERS, Martin M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira/EDUSP, 1981.
- HUBERMAN, Leo. **História da Riqueza do Homem**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981, 17ª Edição.
- KUYPER, Abraham. **Calvinismo**. 1. Ed. São Paulo: Editora Cultura Cristã, 2002.
- LIDERANÇA. Curitiba: Editora Quantum, 2010. Mensal.
- LUTERO, Martinho. **Da Liberdade do Cristão**. Ed. Bilíngüe Português-Alemão. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1998.
- LUTERO, Martim. **Ética Cristã**. 1 Ed. São Leopoldo: Editora Sinodal, 1999.

- MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe – Escritos Políticos**. São Paulo: Nova Cultural, 1999, 1ª Edição.
- MARCONDES, Danilo. **Iniciação à História da Filosofia: Dos Pré-Socráticos a Wittgenstein**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997, 6ª Edição.
- MCGREGOR, Douglas. **O lado Humano da Empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MORAES, Irany Novah; AMATO, Alexandre C. Moraes. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Roca, 2006.
- OLIVEIRA, J. F; MARINHO, R. M. **Liderança: uma questão de competência**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- OLIVEIRA, J. F; MARINHO, R. M. **Líder: Desafios e Perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- PALLISTER, Alan. **Ética Cristã Hoje: vivendo um Cristianismo coerente em uma sociedade em mudança rápida**. 1 Ed. São Paulo: Shedd Publicações, 2005.
- RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUSSELL, Bertrand. **História da Filosofia Ocidental Vol. 1**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1977a, 3ª Edição.
- _____, Bertrand. **História da Filosofia Ocidental Vol. 2**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1977b, 3ª Edição.
- _____, Bertrand. **História da Filosofia Ocidental Vol. 3**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1977c, 3ª Edição.
- SENNET, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 12. Ed. Record: Rio de Janeiro, 2007.
- SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2003, 1ª Edição.
- WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. 1. Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.
- WILLIAMS, Bernard. **Moral – Uma Introdução à ética**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

MEIOS ELETRÔNICOS

- DENIS, Diane; MCCONNELL, John. **International Corporate Governance**. Acesso em 11/11/2009. Disponível em [HTTP://ssrn.com/abstract_id=320121](http://ssrn.com/abstract_id=320121)
- GOMES, João. **Texto Max Weber**. Acesso em 28/10/2009. Disponível em <http://ead.mackenzie.br/mackenzievirtual/course/view.php?id=3436>
- NICODEMUS, Augustus. **Carta de Princípios 2009 da Universidade Presbiteriana Mackenzie**. Acesso em 20/10/2009. Disponível em <http://www.mackenzie.br/ano2007000.html>
- NICODEMUS, Augustus. **Carta de Princípios 2008 da Universidade Presbiteriana Mackenzie**. Acesso em 21/10/2009. Disponível em <http://www.mackenzie.br/ano200700.html>