

O PAPEL DA LIDERANÇA EM CONTEXTOS ESPECÍFICOS DE MARKETING SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

Maria Alexandra Malheiro¹Bruno Sousa²Teresa Dieguez³

Data de recebimento: 28/09/2018

Data de aceite: 06/07/2020

Resumo

A liderança é um processo de influência social e mútua em que vários atores se envolvem em interações de liderança no intuito de alcançar um objetivo coletivo. Pode ser associada às características de personalidade e relaciona-se com uma rede estrutural composta por inúmeras concepções, nomeadamente com o poder, o poder político e a influência social. Dado que as empresas reconhecem a importância crescente não só da interação com os seus clientes, mas também com a sociedade onde se inserem, o marketing socialmente responsável tem vindo a assumir um papel central, tanto sob o ponto de vista teórico como prático. A responsabilidade social assenta, normalmente, em três categorias de análise: ética, ambiental e social. O presente estudo visa, numa base concetual, reunir alguns dos principais contributos das teorias da liderança em contextos organizacionais e do marketing socialmente responsável, apresentando uma proposta de modelo a testar empiricamente no caso da marca portuguesa Delta Cafés como caso de sucesso ao nível da liderança e do marketing socialmente responsável. No final, procede-se a uma reflexão sobre o tema com a explicitação de um modelo e discutem-se linhas de investigação futura.

Palavras-chave: Comunidade, Criação de Valor, Liderança, Marketing Socialmente Responsável

THE ROLE OF LEADERSHIP IN SPECIFIC CONTEXTS OF SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING

Abstract

Leadership is a social and mutual process where several players are involved in leadership interactions with the aim of achieving a collective goal. It can be connected to personal characteristics and it is linked with a structural network composed by numerous conceptions, namely power, political power and social influence. As enterprises recognise the growing importance of its interactions within customers and

¹ Instituto Politécnico do Cávado e Ave (IPCA); UNIAG and CiTUR research member (Portugal). PhD in Marketing and Strategy. E-mail: amalheiro@ipca.pt

² Instituto Politécnico do Cávado e Ave (IPCA); CiTUR research member (Portugal). E-mail: bsousa@ipca.pt

³ Instituto Politécnico do Cávado e Ave (IPCA); Instituto Politécnico do Porto (IPP - Portugal). PhD student in Management. E-mail: tdieguez@ipca.pt

local society, responsible social marketing has been assuming a central role on the theoretical and practical framework. Social responsibility normally lays on three categories of analysis: ethical, environmental and social. The present study, in a conceptual basis, intends to gather some of the main contributions of leadership theories in organizational contexts with responsible social marketing. It presents a model proposed to be empirically tested on Delta Cafés, a portuguese brand, as a case of success on leadership and social responsible marketing levels. At the end, a reflexion on the theme is done, with the explanation of a model and future lines of research are discussed.

Keywords: Community, Value Creation, Leadership, Socially Responsible Marketing

Introdução

A liderança nas organizações é um tema que tem suscitado grande interesse entre os investigadores e apresenta inúmeras definições (Bass, 1990). Surgindo como o processo mais eficaz para renovar e revitalizar as organizações (Chiavenato, 2005), muitos dos seus insucessos derivam de uma liderança ineficaz (Drucker, 1995). Pela sua ubiquidade e natureza multifacetada, o conceito de liderança é complexo e polissémico (Cockburn & Smith, 2013). A liderança aparece associada a um “processo de influência exercido de forma intencional pelo líder sobre os seus seguidores e está relacionada com a definição e concretização de metas organizacionais a médio e a longo prazo (Cheng, 2003).

A liderança é um processo de influência social e mútua em que vários atores se envolvem em interações de liderança no intuito de alcançar um objetivo coletivo (Bass & Bass, 2008; Yukl, 2010). Pode ser associada às características de personalidade (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001), ao exercício de influência não coagida visando o alinhamento do grupo para atingir as metas (Ali, 2012). É, talvez, a área com mais estudos e pesquisas sobre o comportamento organizacional, mas a menos compreendida (Sims, 1997). Neste sentido, não existem papéis de liderança universais dado terem de estar em harmonia com a lógica social e o contexto onde estão inseridas (Reto & Lopes, 1991). Relaciona-se com uma rede estrutural composta por inúmeras conceções, nomeadamente com o poder, o poder político e a influência social (Jesuino, 1999). Segundo Daniel Goleman (1998) o papel emocional do líder, ou seja, a emoção, é o primeiro ato de liderança e, ao mesmo tempo, o mais importante.

É neste sentido que, e definido e explorado o conceito de responsabilidade social e a sua relação com o marketing, se torna interessante explorar a forma como este melhor se pode integrar nas atividades da gestão de marketing da organização, contribuindo desta forma para um marketing mais responsável e potenciador de um bom marketing interno junto dos seus colaboradores. Efetivamente, apesar da já referida proliferação de pesquisas nesta área, continua a existir uma certa resistência à implementação do conceito na prática, nomeadamente no que concerne à relação do marketing socialmente responsável com as teorias da liderança. Por outro lado, à medida que as empresas reconhecem a importância crescente da interação com os seus clientes, o marketing tem vindo a assumir um papel central, tanto sob o ponto de vista teórico como prático (Brito, 2011). O presente estudo visa, numa base concetual, reunir alguns dos principais contributos das teorias da liderança em contextos organizacionais e do marketing socialmente responsável, apresentando uma proposta de modelo a testar empiricamente no caso da marca portuguesa Delta Cafés como caso de sucesso ao nível da liderança e do marketing socialmente responsável.

A liderança em contextos organizacionais

Os inúmeros estudos realizados sobre liderança, podem agrupar-se em função de quatro paradigmas principais normalmente aceites: a Teoria dos Traços, a Escola Comportamental, as Teorias Contingenciais e a Teoria Transaccional e Transformacional, numa era em que em todo o mundo as mudanças no mercado têm potenciado novos modelos de carreira (Araújo, 2015).

Teoria dos Traços

As teorias mais antigas sobre o tema da liderança são as teorias dos traços, que dominaram até aos anos 40. Procuraram-se descobrir alguns traços específicos, que distinguiam os líderes dos não líderes, e os

eficazes dos ineficazes. A primeira teoria foi definida por Thomas Carlyle, em 1910, e ficou conhecida por teoria do “grande homem”. O indivíduo nascia com as características de líder ou não, tinha essas qualidades ou não as tinha, era algo de inato que não podia ser aprendido, por mais vontade que o indivíduo tivesse em ser líder (Bennis, 2009).

Esta abordagem revelou-se demasiado simplista e redutora da complexidade que envolve a liderança já que Não considera as necessidades dos seguidores, não esclarece a importância relativa de vários traços, não separa a causa do efeito e ignora fatores situacionais (Robbins, 2005).

Escola Comportamental

Contrariamente à Teoria dos Traços, a Teoria Comportamental defende que os comportamentos podem aprendidos, podendo as pessoas ser treinadas para adotar os comportamentos de liderança apropriados e serem líderes eficazes. Estas abordagens comportamentais surgiram nos anos 50 e, segundo Armandi *et al.* (2003), com o objetivo de identificar os determinantes da liderança, a fim de serem desenvolvidas ferramentas para formar líderes. O estilo de comportamento do líder tornou-se, então, principal fator a ter em conta nos estudos sobre liderança (Caixeiro, 2014).

Nesta perspectiva, surgiram quatro linhas de pesquisa distintas, associadas a quatro teorias comportamentais diferentes (Ohio State University, Michigan University, Grelha de gestão e Estudos Escandinavos). Contudo, as teorias comportamentais obtiveram um êxito modesto na identificação de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo, sobretudo por não considerarem relevante os fatores situacionais.

Teorias Contingenciais

A Teoria Contingencial propõe que a eficiência do desempenho do grupo depende da combinação entre o estilo do líder na relação com os seguidores e o grau das circunstâncias que permitem que o líder controle e influencie (Armandi *et al.*, 2003). As Teorias Contingenciais surgiram a partir dos anos 70 e consideram que a liderança é influenciada por três variáveis, nomeadamente: i) o líder, ii) o grupo e iii) a situação.

À luz destas teorias surgiram algumas abordagens para identificar as variáveis situacionais básicas e, entre as muitas estudadas, podem destacar-se as seguintes: Modelo de Fiedler; A Teoria Situacional de Hersey e Blanchard; A Teoria da Troca entre líder e liderados; Modelo de Meta e Caminho de Robert House; Modelo de Participação e Liderança.

No modelo contingencial de Fiedler, o desempenho do grupo depende da interação entre o estilo de liderança e a situação (Shrivastava & Mitroff, 1984). Existe o pressuposto de que o líder tem que se adaptar e identifica três situações de liderança ou variáveis que ajudam a determinar o estilo de liderança eficaz a relação entre o líder e liderados, a estrutura da tarefa e as posições de poder (Robbins, 2005).

Na Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1986) o estilo do líder é relacionado com a maturidade dos subordinados, defendendo que a liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado e percebido, bem como pela disposição demonstrada pelas pessoas para a realização de uma determinada tarefa. É um dos modelos mais utilizados nas organizações, mas tem sido muito criticado (Ferreira, 2014).

Na Teoria da Troca entre líder e liderados, a relação entre o líder e cada um dos seus seguidores é tomada como objeto central de interesse. Os relacionamentos diádicos verticais entre um líder e os seus diversos seguidores podem variar em termos qualitativos, permitindo a formação de um grupo de seguidores mais próximos do líder e outro mais distante, denominados *in-group* e *out-group*, respetivamente (Graen & Uhl-bien, 1995). No entanto, algumas ideias básicas dessa teoria não foram totalmente desenvolvidas, como a explicação sobre que fatores facilitariam o desenvolvimento de uma relação de alta qualidade entre líder e seguidores (Northouse, 2010).

No Modelo de Meta e Caminho, a função do líder eficaz é ajudar o subordinado a alcançar os seus objetivos e reduzir os seus obstáculos, podendo desta forma melhorar o desempenho dos seus subordinados.

No Modelo de Participação e Liderança o comportamento do líder deve ser flexível, devendo ajustar o seu estilo de decisão às situações. Para este modelo, a liderança relaciona-se com a participação no processo de decisão, argumentando que essa liderança deve ser ajustada à estrutura da tarefa (Vroom & Yetton, 1973).

Teoria Transacional e Transformacional

Estas teorias são integradas nas novas abordagens da liderança e consideram que os líderes ganham a confiança e o respeito dos seus seguidores. A liderança é como que um processo contínuo ajustado, onde o comportamento do líder muda em função do *feedback* dos seguidores (Armandi *et al.*, 2003).

A liderança transacional caracteriza-se pela atribuição de recompensas em troca de obediência, enquanto a liderança transformacional aparece associada aos efeitos sobre os seguidores, agindo através de inspiração e estímulo (Alves, 2010). Na liderança transacional verifica-se uma transação, pura e simples, trata-se de uma relação de troca política, económica ou psicológica entre o líder e os subordinados, enquanto acreditarem que essa relação é vantajosa para ambos, respondendo aos interesses próprios. Trata-se de um pré-requisito para uma liderança eficaz, embora seja independente da liderança transformacional (Bass, 1999).

No paradigma transacional não se verifica a criação de mais-valia, de acréscimo ou de sinergia de grupo, o que se verifica é apenas a coordenação de interesses, podendo os líderes definir novos objetivos, para níveis mais elevados de aspiração (Jesuino, 1999). Esta transformação do grupo é característica da liderança transformacional, que se baseia no comprometimento mútuo, e que permite a todos alcançar níveis de motivação, morais e éticos, mais elevados, contribuindo para que os subordinados ultrapassem os seus próprios interesses.

Segundo Reto & Lopes (1991), poderá constatar-se a presença de uma ou outra liderança, em função do ciclo de vida da organização. Assim, a liderança transacional está orientada para períodos de evolução mais lentos, procurando resolver os problemas relacionados com o alcance dos objetivos definidos, enquanto que, a liderança transformacional surge associada a períodos de fundação e mudança, em que os líderes se preocupam com a construção de um objetivo coletivo.

A liderança transformacional produz grandes mudanças nas organizações e projeta-as para níveis de desempenho superiores, adaptando-se às oscilações do contexto (Rego & Cunha, 2004). Os líderes transformacionais são agentes da mudança, incitam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades (Bass, 1985).

Características associadas aos líderes eficazes

Segundo Peter Drucker (1996, p. 141), a liderança é uma relação entre líder e seguidores, e os líderes eficazes não só estão a par, como gerem conscientemente, toda a dinâmica associada à liderança. A visão é fundamental nos processos de liderança pois deve ter em conta os interesses dos *stakeholders* (Reto & Lopes, 1991) e as qualidades pessoais dos líderes, entre as quais a integridade, a competência e a capacidade de tomar decisões (Kouzes & Posner, 1987).

Com uma visão bem definida e comunicada, as pessoas já não são controladas por regras burocráticas e hierarquia de comando, mas antes, comprometidas com a visão e com os valores partilhados (Chiavenato, 2005). São criados mecanismos para facilitar a cultura de ouvir as pessoas, prevalecendo a verdade (Collins, 2002) e o líder deve inspirar confiança, ter inteligência, perceção e saber decidir para exercer a liderança com sucesso (Chiavenato, 2003). Deve, ainda, combinar a humildade, com a forte vontade profissional (Collins, 2002).

Um dos grandes desafios que se colocam ao mundo empresarial é o desenvolvimento de líderes, dado ser a boa liderança considerada como uma potencial vantagem competitiva e organizacional (Orlando, 2006). Para muitos estudos, a inteligência emocional é o melhor indicador de quem irá surgir como líder, sendo mais importante que o QI (coeficiente de inteligência), conhecimentos técnicos ou qualquer outro fator, que são necessários, mas não suficientes para a liderança. Um elevado QI não garante o sucesso, mas a emoção pode indicar a verdadeira medida da inteligência humana. Neste sentido, Goleman (1998) defende que a inteligência emocional é uma forma de desenvolver a excelência pessoal, que permite atingir o sucesso profissional. Por isso recomenda o cultivo da inteligência emocional nas organizações, sugerindo formas de aperfeiçoar as relações pessoais através do desenvolvimento do autodomínio, da capacidade de comunicação e da autoconfiança. Para Goleman, os grandes líderes baseiam-se nas emoções, a sua paixão e energia entusiástica, inspiram o grupo todo.

Além das qualidades pessoais existem outros fatores que influenciam os líderes, contribuindo para que sejam líderes mais ou menos eficazes, nomeadamente as estruturas internas das organizações, a cultura organizacional e os interesses dos que se relacionam, com estas organizações. O líder pode influenciar direta e indiretamente a organização. Quando o faz indiretamente, os efeitos são mais demorados, mas também mais duradouros, podendo proporcionar mudanças ao nível da cultura organizacional, do desenvolvimento de competências dos seus seguidores, bem como, potenciar alterações ao nível tecnológico e das estruturas (Rego, 1997). Os traços da liderança serão visíveis nas diferentes

áreas de intervenção e encontrarão reflexo nas políticas prosseguidas em cada eixo de atuação estratégica. Uma das áreas onde os traços e valores do líder encontram eco é na definição de uma política global de responsabilidade social da organização, assumida pelo líder mas que deverá ser transversal a toda a organização. Especificamente, a definição de uma atitude de marketing socialmente responsável por parte da organização supõe o envolvimento dos diferentes stakeholders na assunção de um compromisso para com a sociedade, o ambiente e os valores.

O conceito de responsabilidade social na literatura de marketing

O conceito de responsabilidade social é um conceito lato, definido de forma diversa, mas sendo que nas diferentes definições existe como denominador comum a ideia de que a organização deve ser consciente do seu papel na sociedade e dos efeitos sociais das suas práticas negociais. A Responsabilidade Social das Empresas - RSE tornou-se um tema influente e relevante no meio acadêmico e empresarial e são várias as perspectivas de estudos, no entanto, pouco se discute na literatura nacional a interação entre SER e suas implicações na gestão estratégica empresarial e na geração de vantagem competitiva, procurando desenvolver novos estudos em torno da integração entre a gestão da RSE com as actividades com *core business* (Neves e Pessoa, 2011). Eells e Walton (1974), focando-se nos aspetos sociais mais gerais das organizações, definem a responsabilidade das organizações da seguinte forma: “No sentido mais lato, a responsabilidade social das organizações representa uma preocupação com as necessidades e objetivos da sociedade que vão para além dos objetivos meramente económicos (...)” (p.247).

Eilbert e Parket (1973) definem o termo usando uma analogia que salienta os efeitos sociais mais tangíveis da organização:

Talvez a melhor forma de entender a responsabilidade social seja pensar nela como ‘a boa vizinhança’, O conceito envolve duas fases: por um lado, significa não fazer coisas que prejudiquem a vizinhança. Por outro, ela pode expressar a assunção voluntária de uma obrigação para ajudar a resolver os problemas da vizinhança (p.7).

De acordo com a definição apresentada no Livro Verde adotado pela Comissão Europeia (2001), a responsabilidade social das empresas é descrita como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na interação com outras partes interessadas” (p.7), sendo que esta responsabilidade deve ser refletida numa dimensão quer interna (nomeadamente ao nível da gestão de recursos humanos) quer externa (em questões, ligadas, por exemplo, ao ambiente).

Numa análise da literatura neste domínio, Mohr (1996) sustenta que o conceito de responsabilidade social das organizações é um conceito lato que pode ser desagregado em dois tipos de definições: as definições multidimensionais e as definições baseadas no conceito de marketing societal. As definições multidimensionais delineiam as principais responsabilidades das organizações. Dentro deste tipo de definições é a sustentada no trabalho de Carroll (1979, 1991) que tem merecido mais atenção por parte da literatura. O autor sugere que a responsabilidade social das empresas inclui quatro tipos de responsabilidades ou dimensões: económicas, legais, éticas e filantrópicas, responsabilidades hierarquicamente organizadas numa pirâmide. Sugere que as responsabilidades económicas são apenas a base da pirâmide desta hierarquia, pois para além destas as organizações têm também a obrigação de cumprir todas as suas obrigações legais, de agirem de acordo com padrões éticos que extravasam o estipulado na lei e finalmente, de desenvolver atividades discricionárias que vão para além de todas estas obrigações e que passam, nomeadamente, por ações de filantropia (Carter, 2004). Neste modelo, cada dimensão de responsabilidade social pode ser examinada em relação aos diferentes *stakeholders* da organização (v.g. acionistas, clientes, trabalhadores, a comunidade e o público em geral).

As definições baseadas no conceito de marketing societal conduzem o conceito de responsabilidade social das empresas para um nível mais abstracto (Mohr, Webb e Harris, 2001). Kotler (2005) define o conceito de marketing societal como a prática comercial que mantém e até mesmo desenvolve, em simultâneo, o bem-estar do cliente e da sociedade. Petkus e Woodruff (1992) alargam este conceito definindo a responsabilidade social das empresas como algo que inclui, simultaneamente, o evitar prejudicar e o fazer o bem. Apesar de estes dois tipos de definição variarem ao nível da sua abstração e, portanto, parecerem significativamente diferentes, ambos enfatizam a ideia de que uma empresa socialmente responsável deve ter preocupações que vão para além do lucro a curto-prazo (Mohr, 1996).

Numa investigação recente acerca da relação entre a responsabilidade social das organizações e o marketing, Vaaland e Grønhaug (2008) sustentam que o conceito de responsabilidade social das empresas é vago, impreciso e caracterizado por três principais desafios. O primeiro desafio respeita precisamente à

própria definição do conceito. Segundo os autores, este é um conceito pouco claro e em que as dimensões utilizadas para o operacionalizar variam.

O entusiasmo sentido nas últimas duas décadas em torno das questões relacionadas com os aspectos da responsabilidade social das organizações, teve eco na literatura de Marketing (Maignan e Ferrell, 2004). De entre os profissionais da gestão, os gestores de marketing são vistos como aqueles que têm um papel especial na redefinição das responsabilidades dos gestores, por uma série de razões: o poder social do *marketeer* pela sua posição crucial (e privilegiada) entre a empresa e a comunidade envolvente e o seu envolvimento num conjunto de actividades que vão desde a avaliação das necessidades dos consumidores e desenvolvimento de produtos que satisfaçam estas necessidades, à concepção da embalagem, à definição da política de preços, distribuição e comunicação desses mesmos produtos (Hill e Gidengil, 1977).

Carrigan e Atalla (2001) argumentam que não há uma clara definição daquilo que é a responsabilidade social do marketing, pelo que as pesquisas tendem a recair sobre dimensões limitadas de responsabilidade social, numa visão míope do conceito. O segundo desafio sugerido pelos autores respeita à legitimidade da responsabilidade social, já que, admitem, são ainda alguns os defensores de uma separação das responsabilidades económica e social, e enquanto aos gestores, nomeadamente de marketing, lhes compete definirem as mais bem delineadas e rentáveis estratégias, o papel da responsabilidade social cabe ao Estado e seus dirigentes. Finalmente, admitem os autores que os benefícios da responsabilidade social das empresas podem ser questionados, o que simultaneamente é afetado e afeta a precisão do construto. Ou seja, na medida em que as pesquisas realizadas revelam pouco acerca da implementação e dos benefícios prováveis da responsabilidade social das empresas, isso fragiliza, de algum modo, o conceito.

Vaaland e Grønhaug (2008) argumentam que é necessário compreender claramente o conceito de marketing e o de responsabilidade social para poder estabelecer uma relação entre ambos. Neste sentido, enfatizam que o marketing tem lugar num contexto social e que o seu âmago, como disciplina social, passa pela relação nem sempre pacífica entre actores sociais (v.g. indivíduos, grupos ou organizações). A própria definição do conceito de marketing pela Associação Americana de Marketing (American Marketing Association - AMA) foi revista recentemente, nestes termos:

O Marketing é uma função da organização e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para gerir as relações com os clientes de forma a beneficiar a organização e os seus stakeholders (AMA, 2004).

Em relação à anterior, datada de 1985, esta definição coloca o foco no valor para o cliente, numa orientação centrada no consumidor e não na marca/produto e acrescenta ainda a perspectiva dos *stakeholders*, movendo-se da anterior dupla perspectiva (organização e indivíduo) para uma tripla perspectiva: organização, indivíduo e outros *stakeholders* (Vaaland e Grønhaug, 2008). O valor da marca (*brand equity*) tem assumido particular relevo na investigação de marketing (Duarte, 2012).

Numa análise das diferentes definições de responsabilidade social, Vaaland e Grønhaug (2008) observam a ênfase em primeiro lugar nos benefícios da organização (v.g. Lantos, 2002), em segundo lugar nos *stakeholders* (v.g. Donaldson e Preston, 1995; Jones, 1995), em terceiro numa preocupação para com práticas responsáveis e irresponsáveis e, finalmente, uma ênfase em fenómenos éticos, ambientais e sociais. Neste sentido propõem a seguinte definição de responsabilidade social: “a responsabilidade social das empresas é a gestão da preocupação dos stakeholders com práticas responsáveis e irresponsáveis relacionadas com fenómenos ambientais, éticos e sociais, de forma a criar um benefício para a organização” (Vaaland e Grønhaug, 2008, p. 931).

De alguma forma, quer o conceito de marketing quer o de responsabilidade social colocam o foco na relação entre a organização e a sociedade. Assim sendo, que áreas do marketing se intersectam com a responsabilidade social das empresas? Dimensões sociais do marketing como o marketing societal (v.g. Brenkert, 2002), marketing de causas (v.g. Polonski e Wood, 2001) marketing ambiental (v.g. Dam e Apeldororn, 1996), compra socialmente responsável (v.g. Maignan e McAlister, 2003) ou o consumo sustentável (v.g. Dolan, 2002) fazem parte deste leque de temas tipicamente estudados numa perspectiva de responsabilidade social em marketing.

A definição acima proposta assume que a responsabilidade social assenta em três categorias de análise: ética, ambiental e social. Uma análise crítica da literatura permite-nos proceder a essa mesma divisão das pesquisas. Vaaland e Grønhaug (2008) propõem uma análise da literatura nestas três categorias mas considerando ainda três níveis de análise: nível intra-organizacional, nível inter-relacional e nível de

rede. O objetivo da divisão nestes níveis é o de captar variações de tipo analítico nas pesquisas. Ou seja, a um nível intra-organizacional identificam-se estudos que relacionam aspectos internos da própria organização, o nível inter-relacional identifica as questões relativas às relações entre a empresa e os seus *stakeholders* e o nível de rede estuda a empresa na relação com a sociedade, como um todo. O Quadro 1 faz uma súmula dos tipos de estudos incluídos nas diferentes categorias.

Os estudos de um nível de análise de rede são dominados por artigos de natureza conceptual, o que poderá de certa forma ser uma conclusão esperada. Ao nível inter-relacional os estudos são sobretudo dominados pela relação entre a empresa e os seus clientes, o que pode abrir espaço para o desenvolvimento de estudos onde a relação seja feita com outros *stakeholders*.

Quadro 1: A Responsabilidade Social por Área e Nível de Análise

Área Temática/ Nível de Análise	Nível intra-organizacional	Nível inter-relacional	Nível de rede
Ética	Diferenças no clima ético organizacional, relação com idealismo e relativismo, relação entre a reflexão moral e as estruturas organizacionais, modelos de decisão ética.	Relação entre o comportamento ético da empresa e os seus clientes e consumidores, a vulnerabilidade dos consumidores, as relações éticas entre comprador e fornecedor.	Desafio de novas relações cooperantes entre a sociedade e agências reguladoras.
Ambiente	Sensibilidade da gestão para com questões ambientais, a confluência dos objetivos de desempenho, empreendedorismo organizacional e estratégia de marketing no desenvolvimento das políticas de marketing.	Efeitos de produtos nocivos para os consumidores, consequências individuais do consumo, consequências ambientais do produto.	O papel dos aspetos económicos e da legislação na tomada de decisões ambientais em marketing.
Questões Sociais	A responsabilidade social como fator de aumento da eficácia organizacional.	A responsabilidade social como fator que afeta positivamente a perceção do indivíduo em relação à organização.	Efeitos da publicidade com agenda social, relação entre orientação para o mercado, cidadania do consumidor e desempenho organizacional e lealdade do consumidor. Modelos de implementação da responsabilidade social no marketing.

Fonte: Vaaland e Gronhaug (2008)

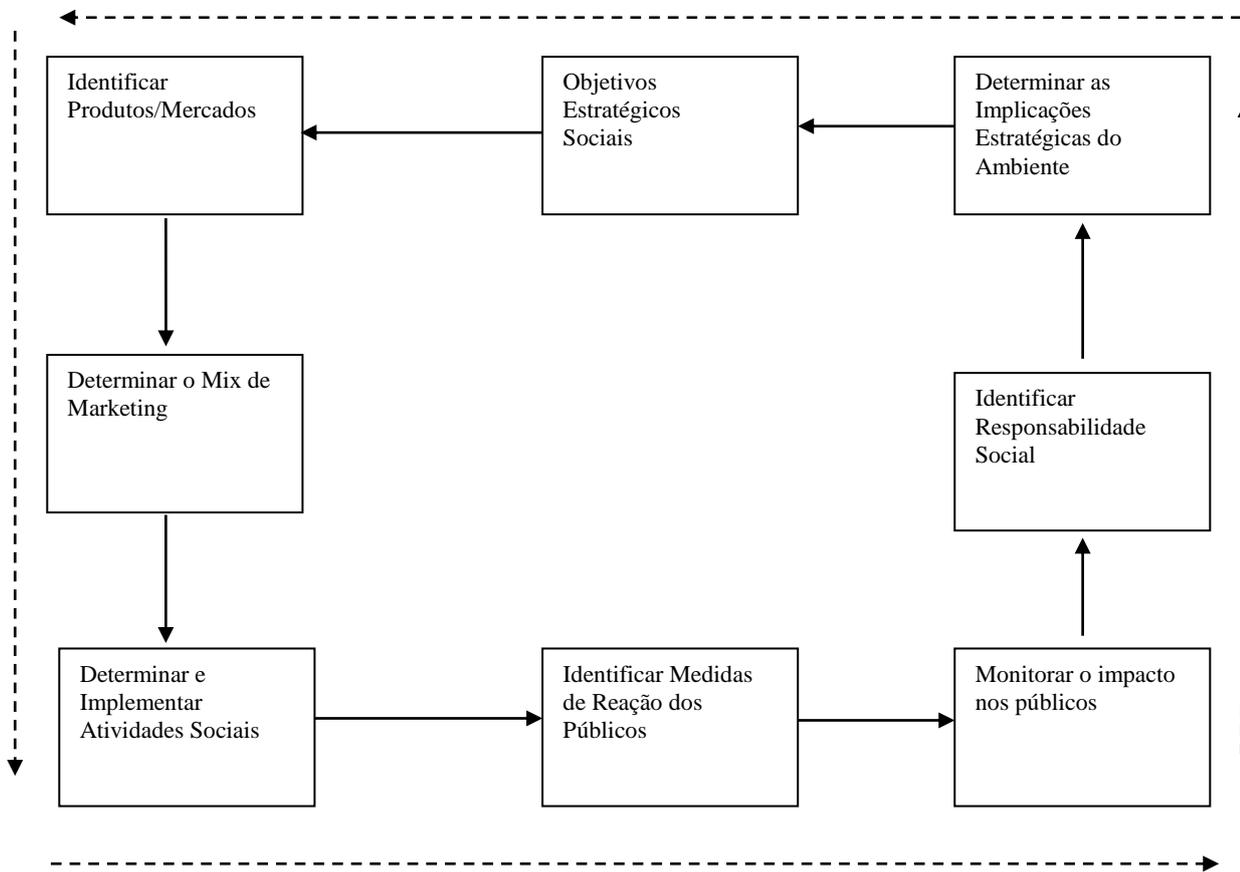
No que respeita às áreas temáticas, enquanto as questões éticas e ambientais são estudadas sobretudo empiricamente, as questões sociais são cobertas sobretudo através de artigos de natureza conceptual. Vaaland e Grønhaug (2008) sugerem a necessidade de uma integração das diferentes áreas temáticas em estudos que englobem todas as perspetivas e que permitam compreender a responsabilidade social de forma holística e não apenas parcial (Mishra & Modi, 2016).

Contributos para implementação do marketing socialmente responsável: o caso Delta Cafés

Definido e explorado o conceito de responsabilidade social e a sua relação com o marketing, torna-se interessante explorar a forma como este melhor se pode integrar nas atividades de marketing da organização, contribuindo desta forma para um marketing mais responsável. Efetivamente, apesar da já referida proliferação de pesquisas nesta área, continua a existir uma certa resistência à implementação do

conceito na prática. Partindo da noção de responsabilidade social como gestão das trocas entre a empresa e o ambiente em que se insere, Murray e Montanari (1986) desenvolveram um modelo que permitisse a integração deste conceito na gestão estratégica de uma empresa com orientação para o mercado. Assim, assumem como princípio para a elaboração do modelo olhar a responsabilidade social como um “produto” que é oferecido implicitamente aos vários públicos da organização. O modelo, que designam de MARM (*Marketing Approach to Responsive Management*), é representado na Figura 1.

Figura 1: Marketing Approach to Responsive Management

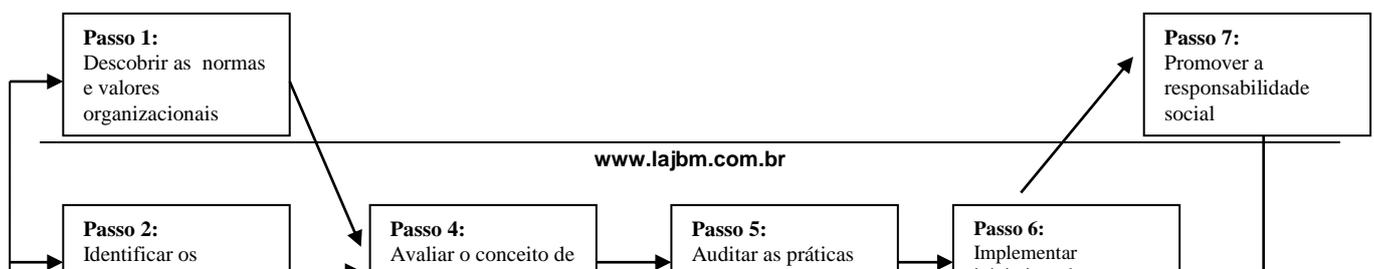


Fonte: adaptado de Murray e Montanari (1986)

Especificamente, o modelo MARM incorpora quer os conteúdos quer os processos da responsabilidade social das organizações. Esta é entendida neste modelo como uma aplicação sistemática da abordagem do marketing societal. O modelo desenha assim uma abordagem que passa pela identificação dos aspetos sociais relevantes para a empresa e a partir daí são desenvolvidos um conjunto de passos sistemáticos até à sua implementação efetiva.

Um princípio adicional do modelo é que há implicações de gestão dele decorrente. A função marketing assume aqui um papel primordial e debaixo do seu “chapéu” a responsabilidade social assume uma orientação de mercado. Ou seja, as políticas são desenvolvidas pelo departamento de marketing deixando de ser vistas como tarefas adicionais de um qualquer outro departamento. Quase duas décadas depois, Maignan, Ferrell e Ferrell (2005) propõem um modelo positivo de implementação da responsabilidade social no marketing, baseado em passos coerentes e sequenciais, que é representado na Figura 2.

Figura 2: Uma Abordagem Passo a Passo para Implementar a Responsabilidade Social



Fonte: Maignan, Ferrell e Ferrell (2005)

Assim, e de acordo com o modelo avançado, um programa de implementação de responsabilidade social no marketing deve partir do alinhamento dos valores, normas e missão organizacionais, de forma a identificar aqueles com implicações ao nível da responsabilidade social. Segue-se o reconhecimento daqueles que são os desejos e as necessidades dos diferentes *stakeholders*. Por vezes, os interesses dos diferentes *stakeholders* entram em conflito, originando um processo de decisão (frequentemente com ramificações éticas). Os passos um e dois, conjuntamente, conduzem à identificação dos *stakeholders* com maior grau de poder e de legitimidade, permitindo, no passo três compreender a natureza das diferentes questões e preocupações relativas aos diferentes públicos. Depois de devidamente gerada a informação acerca da responsabilidade social perante um conjunto de influenciadores, o passo seguinte consiste na concreta definição do conceito de responsabilidade social que serve os interesses daquela organização em particular. Numa etapa posterior a organização desenvolve um processo de auditoria social, consistente em avaliar e relatar o desempenho social da empresa e o cumprimento das responsabilidades esperadas pelos *stakeholders*. Este é um passo fundamental no sentido de demonstrar o compromisso da empresa com a responsabilidade social. No passo seis a empresa procede à implementação do processo, iniciando o processo nas áreas prioritárias (de acordo com critérios financeiros e de investimento requerido), de entre as identificadas. No passo seguinte, a organização deve promover a responsabilidade social quer criando consciência social junto dos *stakeholders* internos e externos, quer conseguindo o seu envolvimento nas ações da empresa (e.g. através de prémios ou menções honrosas). Finalmente, a organização deve procurar obter sistematicamente feedback junto dos seus *stakeholders*, no sentido de ajustar se necessário, o processo estabelecido.

Veja-se o caso de sucesso da Delta Cafés que, desde a sua fundação, o seu modelo de gestão, assentou em princípios que se refletiram na criação de uma “Marca de Rosto Humano”, assente na autenticidade das relações com todas as partes interessadas. Integrada no universo Delta, a Novadelta demonstrou desde sempre preocupações de carácter social e ambiental, o que permitiu em 2003 ser a primeira empresa certificada no âmbito da Responsabilidade Social pela norma SA 8000. A preocupação em assegurar a rentabilidade económica, reduzindo o impacto ambiental e maximizando o impacto social positivo. De acordo com a informação institucional da Delta Cafés (www.deltacafes.pt), também o Voluntariado Empresarial no Grupo Nabeiro surgiu de uma forma natural, fruto do contágio da forma como o Comendador Rui Nabeiro tem encarado o seu negócio, sempre atento às necessidades da comunidade e dos mais carenciados. Assim, em março de 2000 formou-se o projeto “Um Coração Chamado Delta”. O grupo de voluntários tem vindo a crescer sendo atualmente constituído por 35 elementos e tem como missão “promover a humanização, a boa vontade e a paz, por meio de ajudas a iniciativas por um mundo melhor, no combate contra a indiferença”. Recentemente, o grupo de voluntariado foi reestruturado, tendo sido criados pequenos núcleos, em função das necessidades da comunidade e das apetências dos voluntários, tendo como base a formação contínua. “Doar sangue é um ato de solidariedade. Cada doação pode salvar a vida de até quatro pessoas”. Foi neste pensamento que a Associação Coração Delta se apoiou no ano de 2005, quando assinou um protocolo de colaboração com o Hospital de Santa Luzia de Elvas e do Espírito Santo de Évora. Este protocolo tem como objetivo criar um banco de sangue dos colaboradores do Grupo Nabeiro Delta Cafés e seus familiares e angariar 200 novos dadores.

Já recentemente, em 2017, e pela mão da Associação Coração Delta, presidida pelo Comendador Rui Nabeiro, nasce o projeto “Pro-move-te” e que visa combater o desemprego jovem no Alentejo. Num

projeto inovador em Portugal - e que praticará metodologias usadas e comprovadas em Espanha - numa primeira edição serão integrados 60 jovens alentejanos provenientes de Nisa, Ponte de Sor e Sousel e que, durante 5 meses, irão ser preparados para o mercado de trabalho. Áreas normalmente não valorizadas como o autoconhecimento e o reconhecimento do território, são algumas das que serão trabalhadas com os jovens, além de uma preparação adequada para entrevistas de trabalho. Em 2019 e 2020, o projeto continuará a ser desenvolvido no Norte Alentejano com jovens dos concelhos de Alter-do-Chão, Campo Maior, Elvas, Fronteira, Marvão e Portalegre (www.tribunaalentejo.pt).

Considerações finais e próximas linhas de investigação

Definido e explorado o conceito de responsabilidade social e a sua relação com o marketing, se torna interessante explorar a forma como este melhor se pode integrar nas atividades da gestão de marketing da organização, contribuindo desta forma para um marketing mais responsável (Romani, Grappi & Bagozzi, 2016) e potenciador de um bom marketing interno junto dos seus colaboradores Charter (2017). Efetivamente, apesar da já referida proliferação de pesquisas nesta área, continua a existir uma certa resistência à implementação do conceito na prática, nomeadamente no que concerne à relação do marketing socialmente responsável com as teorias da liderança. O presente estudo apresenta um forte contributo concetual ao nível das teorias da liderança em contextos organizacionais e do marketing socialmente responsável, apresentando uma proposta de modelo a testar empiricamente, em passos futuros da investigação, no caso da Delta Cafés como caso ilustrativo ao nível da liderança e do marketing socialmente responsável. De acordo com o Sr. Comendador Rui Nabeiro, "Um líder é um espaço sem limites. É um livro em que as páginas não terminam, pois existe sempre mais uma para se acrescentar". Rui Nabeiro afirma que "todos os dias vai lançando sementes à terra". "Porque o mundo não vai acabar", há que dar asas à imaginação, tirar partido das ideias e fazer diferente. Uma lição de vida, de liderança, de humanidade e de como o mundo precisa de bons exemplos" (VER, 2013). Neste sentido, o presente trabalho apresenta como contexto de sucesso a Delta Cafés, sendo esperado que em estudos futuros se possa testar empiricamente o modelo conceptual proposto por Maignan et al. (2005). A função marketing assume aqui um papel primordial e debaixo do seu "chapéu" a responsabilidade social assume uma orientação de mercado. O modelo proposto deverá contribuir para melhor compreender a abordagem passo a passo para a implementação da responsabilidade social em contextos de liderança organizacional. Trata-se de um contributo preliminar no sentido de favorecer a maior compreensão no que concerne à relação entre a liderança e o marketing socialmente responsável. Nesse sentido, pretende-se dar continuidade ao trabalho aqui discutido, nomeadamente através de um processo de recolha de dados que deverá ser sistematizado com a condução de uma entrevista em profundidade ao Sr. Comendador Rui Nabeiro bem como a elaboração de um *focus group* junto de colaboradores, consumidores e *stakeholders* da Delta Cafés. Numa abordagem interdisciplinar, espera-se que esta investigação possa contribuir positivamente para o desenvolvimento das teorias da liderança numa ótica de gestão e marketing socialmente responsável.

Referências

- ALI, A. **Leadership and its Influence in Organizations - A Review of Intellections**. International Journal of Learning & Development, 2: 6, 73-85, 2012.
- ALVES, S. **As múltiplas faces da liderança nas organizações: o indivíduo, o grupo e a estrutura**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2010.
- ARAÚJO, P. **Multiplasticity: A Grounded Theory on the Adaptation to Anemployment**. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto (Doctoral Thesis), 2015.
- ARMANDI, B., OPPEDISANO, J., e SHERMAN, H. **Leadership theory and practice: a case in point**. Management Decision, 41:10, 1076-1088, 2003.
- BASS, B. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision**. Organizational Dynamics, 18:3, 19-31, 1990.

- BASS, B. **Two decades of research and development in transformational leadership.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32, 1999.
- BASS, B.; e BASS, R. **Te Bass handbook of leadership.** New York: NY: Free Press, 4 ed., 2008.
- BENNIS, W. **On Becoming a Leader.** New York: Persus Books Group, 2009.
- BRENKERT, G. **Ethical Challenges of Social Marketing.** *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1): 14, 2002.
- BRITO, C. M. **Marketing relacional: das origens às actuais escolas de pensamento.** *Revista Portuguesa de Marketing*, 14(26), 15, 2011.
- CAIXEIRO, C. **Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es).** Tese Doutoral, Universidade de Évora, 2014.
- CARRIGAN, M. e ATTALLA, A. **The myth of the ethical consumer - do ethics matter in Purchase Behavior?** *Journal of Consumer Marketing*, 18(7): 560-577, 2001.
- CARROLL, A. **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.** *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505, 1979.
- CARROLL, A. **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders.** *Business Horizons*, 1: 39-48, 1991.
- CARTER, C. **Purchasing and Social Responsibility: a replication and extension.** *Journal of Supply Chain Management*, 40(4): 4-16, 2004.
- CHARTER, M. **Greener marketing: A responsible approach to business.** Routledge, 2017.
- CHENG, Y. **Leadership and Strategy.** In: T. B. Bell, **The Principles and Practice of Educational Management.** London: Paul Chapman Publishing Lda, pp. 51-69, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier. 7ª ed., 2003.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Elsevier Editora, 2 ed., 2005.
- Cockburn, T., e SMITH, C. **Leadership: A complex concept awaiting a new explanation?** *Universidad & Empresa*, 15(25), 33-51, 2013.
- COLLINS, J. **Convertendo metas em resultados: o poder dos mecanismos Catalíticos .** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. **Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas.** Bruxelas, 2001.
- DAM, Y. e APELDOORN, P. **Sustainable marketing.** *Journal of Macromarketing*, 16(2): 45-56, 1996.
- DOLAN, P. **The sustainability of sustainable consumption.** *Journal of Macromarketing*, 22(2): 170-181, 2002.
- DONALDSON, T. e PRESTON, L. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications.** *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91, 1995.

- DUARTE, P. **A relação entre a preferência e o valor da marca: uma abordagem conceptual.** Portuguese Journal of Marketing/Revista Portuguesa de Marketing, 2012.
- DRUCKER, P. **Managing in a Time of Great Change**, TT Dutton, New York, NY. New York, NY: TT Dutton, 1995.
- EELLS, R; e WALTON, C. **Conceptual Foundations of Business.** Burr Ridge, IL: Irwin, 3 ed. 1974.
- EILBERT, H.; e PARKET, I. **The current status of corporate social responsibility.** Business Horizons, 16: 5-14, 1973.
- FERREIRA, F. **O Perfil do Líder Empreendedor: O Caso dos Estudantes de Mestrado do IPCA.** Instituto Politécnico do Ave (IPCA), 2014.
- FERREIRA, J.; NEVES, J.; e CAETANO, A. **Manual de psicossociologia das organizações.** Lisboa: McGraw-Hill.: McGraw-Hill, 2001.
- GOLEMAN, D. **Working with Emotional Inteligence.** Nova York: Bantam, 1998.
- GRAEN, G., e UHL-BIEN, M. **Relationship-based approach to leadership: development of leader member exchange (LMX) theory over 25 years: aplying a multi-level multi-domain perspective.** The Leadership Quarterly, 6:2, 219-247, 1995.
- HILL, R.; e GIDENGIL Z.. **Social responsibility and marketing: An empirical study of concern for the environment in British industry.** Proceedings of the 1977 International Marketing Conference, 5: 49-52, 1977.
- JESUÍNO, J. **Processos de liderança..** Lisboa: Livros Horizonte, 3 ed.,1999.
- JONES, T. **Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics.** Academy of Management Review, 20(2): 404-437, 1995
- KOTLER, P.; e LEE, N. **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause.** NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- KOUZES, M.; e POSNER, Z. **The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- LANTOS, G. **The ethicality of altruistic corporate social responsibility.** Journal of Consumer Marketing, 19(3): 205-230, 2002.
- MAIGNAN, I.; e FERRELL, O. **Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework.** Journal of the Academy of Marketing Science, 32 (1): 3-19, 2004.
- MAIGNAN, I., FERRELL, O.; e FERRELL, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, *European Journal of Marketing*, 39 (9/10): 956-977.
- MAIGNAN, I.; e MCALISTER, D. **Socially responsible organizational buying: how can stakeholders dictate purchasing policies?** Journal of Macromarketing, 23(2): 78-89, 2003.
- MISHRA, S.; e MODI, S. B. **Corporate social responsibility and shareholder wealth: the role of marketing capability.** Journal of Marketing, 80(1), 26-46, 2016.
- MOHR, L. **Corporate Social Responsibility: competitive disadvantage or advantage? Proceedings of the 1996.** Marketing and Public Policy Conference, Chicago, AMA, 48-49, 1996.

- MOHR, L; WEBB, D.; e HARRIS, K. **Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior.** The Journal of Consumer Affairs, 35(1): 45-72, 2001.
- MURRAY, K.; e MONTANARI, J. **Strategic management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory.** Academy of Management Review, 11(4): 815-827, 1986.
- NEVES, J. A. D.; e PESSOA, R. W. A. **Responsabilidade social da empresa, estratégia e vantagem competitiva: estudo de caso.** Portuguese Journal of Marketing/Revista Portuguesa de Marketing, (26). Northouse, P. (2010). *Leadership theory and practice.* SAGE Publications, 2011.
- ORLANDO, C. **Leadership development practices of top-performing organizations.** NinthHouse White Paper, 2006.
- PETKUS, E.; e WOODRUFF, R. **A Model of the Socially Responsible Decision-making process in marketing: linking decision makers and stakeholders,** Proceedings of the Winter 1992, American Marketing Association: 154-161, 1992.
- POLONSKI, M.; e WOOD, G. **Can the overcommercialization of cause-related marketing harm society?** Journal of Macromarketing, 21(1): 8-22, 2001
- REGO, A. **Liderança nas organizações: teoria e prática.** Aveiro: Universidade de Aveiro, 1997
- REGO, A.; e Cunha, M.. **A essência da liderança: mudança x resultados x integridade: teoria, prática, aplicações e exercícios de autoavaliação.** Lisboa: RH, 2004
- RETO , I.; e LOPES, A. **Liderança e Carisma: o exercício do poder nas organizações.** Lisboa: Editorial Minerva, 1991
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall., 11 ed., 2005.
- ROMANI, S.; GRAPPI, S.; e BAGOZZI, R. P. **Corporate socially responsible initiatives and their effects on consumption of green products.** Journal of Business Ethics, 135(2), 253-264, 2016.
- SHRIVASTAVA, P.; e MITROFF, I. **Enhancing organizational research utilization: The role of decision makers assumptions.** Academy of Management Review, 1, 18-26, 1984.
- SIMS, H. **The leader as manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model.** in J. G. (Eds.), *Leadership: the cutting edge* (pp. 122-137). Carbondale: Southern Illinois University Press, 1997.
- VAALAND, T.; e GRONHAUG, K. **Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context.** European Journal of Marketing, 42 (9/10): 927-953m 2008.
- VROOM, V.; e YETTON, P. **Leadership and decision-making.** Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.
- YUKL, G.. **Leadership in organizations.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 7. Ed, 2010.