



**Renato Cuenca**

**Estilos de Liderança e Responsabilidade Social Corporativa em Empresas Globais: Existem Padrões que Apontem para uma Abordagem Organizacional Alternativa?**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Dr. Mario Couto Soares Pinto

Rio de Janeiro  
Março de 2008



**Renato Cuenca**

## **Estilos de Liderança e Responsabilidade Social Corporativa em Empresas Globais: Existem Padrões que Apontem para uma Abordagem Organizacional Alternativa?**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Dr. Mario Couto Soares Pinto**

Orientador

Departamento de Administração, PUC-Rio

**Prof. Dr. Sergio Proença Leitão**

Departamento de Administração, PUC-Rio

**Prof. Dr. Hermano Roberto Thiry-Cherques**

Departamento de Administração, EBAPE/FGV

**Prof. Nizar Messari**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 27 de março de 2008

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

## Renato Cuenca

Graduou-se em Economia na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo em 1986. É pós-graduado em Economia Financeira na PUC – SP em 1991, e em Gestão Empresarial na FGV Management – SP em 2002. Atuou por 16 anos em organização multinacional, exercendo, por oito anos, as funções de gerente financeiro e controller. Trabalha há cinco anos na Tim Brasil, no segmento de telecomunicações, onde é gerente executivo senior, tendo atuado na família profissional de finanças, administração e controle, bem como na de relacionamento com clientes. Participou na implementação de programas de centralização de atividades administrativas e de sistemas de gestão e controle. Atualmente lidera equipe multifuncional para a implementação de um programa estratégico de negócio e relacionamento com os clientes. Participa, como depoente, de seminários sobre liderança, dirigidos a executivos.

### Ficha Catalográfica

Cuenca, Renato

Estilos de liderança e responsabilidade social corporativa em empresas globais: existem padrões que apontem para uma abordagem organizacional alternativa? / Renato Cuenca ; orientador: Mario Couto Soares Pinto. – Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2008.

156 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas e apêndice.

1. Administração – Teses. 2. Estilos de Liderança. 3. Responsabilidade Social Corporativa. 4. Relações. 5. Racionalidade. I. Pinto, Mario Couto Soares. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Ao meu pai e à minha mãe.  
Simplesmente pela vida.  
Em particular, pela educação.

## Agradecimentos

Ao meu orientador Mario Couto Soares Pinto, que com maestria, fez o que somente os competentes e os de bom coração o fazem: doar, instigar, provocar e influenciar, requisitos indispensáveis a um verdadeiro líder e professor.

Aos professores José Roberto Gomes da Silva e Sandra Regina da Rocha Pinto, que, em conjunto com o meu orientador, formaram uma substantiva trilogia de suporte ao meu aprendizado.

A todos os professores do IAG/PUC-Rio, pelos diversos ensinamentos e reflexões, algumas instrumentais, mas todas críticas e de valor.

A todos os funcionários do IAG/PUC-Rio, em especial, Teresa, Fabio, Gabriel, Lúcia e Lenita, pela sensibilidade em fazer o indispensável a um mestrando.

A todos os colegas de turma do IAG/PUC-Rio, por terem transformado o espaço das aulas em uma arena que proporcionou a busca e a criação do conhecimento.

A todos os executivos que, no exercício de suas atividades gerenciais, atenderam às minhas solicitações, e participaram dessa investigação, fazendo-me ver quão generoso é um líder.

À minha irmã Silvana, que em conjunto com minhas sobrinhas Carla, Marcela e Gabriela, e também sobrinhos, me traduzem o verdadeiro significado de uma relação familiar.

À minha prima Maria Cristina, que junto aos seus, e meus tios, me mostram a importância de se ter relações centradas no respeito e no carinho.

À minha mãe e à memória de meu pai e de minha madrinha Judith, por sempre terem cuidado de mim e me fazerem saber a relevância de se ter fé e ética.

Aos meus queridos amigos paulistanos Rosa, Fernando, Fábio, Marcia, Maarli, Tibe, Izilda, Célia, Rose, Marlene e Sergio, que, cotidianamente, me fazem lembrar a alegria da significação de saudades.

Ao meu amigo Léo, que, ao seu modo, me ensina o que há de melhor e mais saudável em uma relação entre amigos.

Ao querido José Paulo da Fonseca, que ao combinar profissionalismo e afeto, me faz sempre sonhar, acreditar e realizar.

Aos queridos e especiais Antonio Simões, Felipe Gomes, Alexandre Poyastro e Ana Petrilli, pela paciência e prestimosidade diante das urgências e pedidos associados à dinâmica de composição de uma dissertação.

## Resumo

Cuenca, Renato; Pinto, Mario Couto Soares. **Estilos de liderança e responsabilidade social corporativa em empresas globais: existem padrões que apontem para uma abordagem organizacional alternativa?** Rio de Janeiro, 2008. 156p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Nessa pesquisa, procura-se identificar o estilo de liderança e a visão relacional com o entorno corporativo, percebidos por alto-executivos inseridos em um contexto organizacional de forte mutação e de práticas de ações sócio-responsáveis, diagnosticando eventuais afinidades e recorrências, na tentativa de se estabelecer um padrão comportamental que possa promover uma abordagem organizacional alternativa, com foco nas relações interpessoais. Para tanto, estabelece-se uma trilogia conceitual composta pela liderança, pelo contexto das teorias administrativas, e pela teoria dos *stakeholders*, justificada pela ação prática da responsabilidade social. Adicionalmente, apoia-se nos preceitos da racionalidade, intrínsecos aos propósitos das relações interpessoais associados à presente investigação. A pesquisa é baseada em estudo de casos múltiplos de empresas globais que reconhecidamente pregam e praticam o discurso da responsabilidade social e apropria-se de tipologias e tratamentos classificatórios teóricos, na tentativa de ratificar as afinidades comportamentais evidenciadas. Os resultados mostram que os executivos se percebem como democráticos, intervencionistas, controladores, orientados para a tarefa e resultado, e vêem a responsabilidade social com foco no nível econômico e como um modelo de negócio alinhado à estratégia utilitária da organização. Esse padrão se ratifica pela repetição do diagnóstico e recorrência comportamental, e pela distribuição uniforme de resultados, mesmo diante de ferramentais distintos e de um distanciamento entre o discurso escrito e falado. Observa-se, ainda, que tais padrões, mesmo inseridos em um contexto eminentemente relacional, não se prestam a suportar uma nova abordagem organizacional, à medida que, pelo tipo de estilo e similaridade acentuada, reforçam o discurso dominante de uma lógica de pensamento instrumental e funcional.

## Palavras-Chave

Liderança; Racionalidade; Relações; Responsabilidade Social Corporativa.

## **Abstract**

Cuenca, Renato; Pinto, Mario Couto Soares. **Leadership behavior and corporate social responsibility in global companies: are there patterns which point out to an alternative organizational approach?** Rio de Janeiro, 2008. 156p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The following research focuses on identifying the leadership behavior and the relationship forms within corporate environment, noticed by high-levelled executives inserted in an organizational context of strong changes and practices of socio-responsible activities, diagnosing occasional affinities and recurrences, in trying to establish a behavioral pattern that can promote an organizational alternative approach, with focus on interpersonal relationships. As a way of accessing this matter, a conceptual trilogy is established and composed by leadership, by the context of administrative theories and the theory of stakeholders, justified by the practical action of social responsibility. Additionally, it is based on precepts of rationality, intrinsic to the purposes of interpersonal relationships associated to this work. The research is based on studies of multiple cases of global companies that deliver and practice speech of social responsibility. In complement, typologies and ratings from theories patterns have been used in the attempt to ratify the behavioral affinities highlighted. The results show that the executives see themselves as democratic, interventionist, controllers, guided to task and result, and see social responsibility with focus on the economic level and as a model of business aligned to the utilitarian strategy of the organization. This pattern is ratified by the repetition of diagnosis and behavioral recurrence, and by unvarying distribution of results, even facing distinct tools and a space between the written and the spoken speech. Yet, it is observed that these patterns, even inserted in a context that emphasizes relationships, do not support a new organizational approach, as the kind of behavior and sharp similarity, reinforce the dominant speech of an instrumental and functional thought logic.

## **Keywords**

Leadership; Rationality; Relations; Corporate Social Responsibility.

# Sumário

<b>1. Descrição do Problema</b>	12
<b>1.1 Introdução</b>	12
<b>1.2 Objetivos</b>	16
<b>1.3 Relevância do tema</b>	17
<b>1.4 Delimitações do estudo</b>	20
<b>1.5 Estrutura da dissertação</b>	22
<b>2. Referencial Teórico</b>	24
<b>2.1 Aspectos da liderança</b>	24
2.1.1 Conceitos	24
2.1.2 Teoria dos Traços	26
2.1.3 Teorias Comportamentais	28
2.1.4 Teoria Contingenciais	30
<b>2.2 Contexto organizacional - escolas administrativas</b>	35
2.2.1 Evolução das Escolas da Administração	36
2.2.2 Escola Burocrática	37
2.2.3 Teoria dos Sistemas	39
2.2.4 Teoria das Contingências	41
2.2.5 Outras abordagens contemporâneas	43
2.2.6 Rotas convergentes para um contexto organizacional	44
<b>2.3 Sobre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC)</b>	47
2.3.1 Definições e vetores da RSC	48
2.3.2 Abordagens da RSC	52
2.3.3 Formas de comunicar a RSC	54
<b>2.4 Uma mandala relacional</b>	55
<b>2.5 Os espectros de uma racionalidade</b>	58
2.5.1 Razão e conceitos	58
2.5.2 Distorções de um discurso	61
2.5.3 Uma abordagem crítica	63

<b>3. Aspectos Metodológicos</b>	66
<b>3.1 Implicações teóricas na escolha do método</b>	66
<b>3.2 Tipo de pesquisa</b>	68
<b>3.3 Universo e seleção de sujeitos</b>	69
<b>3.4 Coleta de dados</b>	71
<b>3.5 Análise de dados</b>	74
<b>3.6 Limitações do método</b>	76
<b>4. Apresentação dos dados e resultados</b>	79
<b>4.1 Análise qualitativa: os questionários dirigidos</b>	80
4.1.1 Família da liderança – o discurso escrito	80
4.1.2 Família da RSC e do contexto – o discurso escrito	95
<b>4.2 Análise qualitativa: as entrevistas e a observação direta</b>	100
4.2.1 Família da liderança – a fala e o exame presencial	101
4.2.2 Família da RSC e do contexto – a fala e o exame presencial	108
<b>4.3 Uma visão consolidada</b>	112
<b>5. Conclusões</b>	114
<b>5.1 A resposta à primeira questão da pesquisa</b>	116
<b>5.2 A resposta à segunda questão da pesquisa</b>	122
<b>6. Impressões do pesquisador</b>	130
<b>7. Referências bibliográficas</b>	133
<b>Apêndice</b>	140

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Resumo executivo das teorias da liderança	34
Tabela 2: Painel de similaridade da evolução de conceitos de liderança e teorias da administração	46
Tabela 3: Vetores da RSC	51
Tabela 4: Informações sobre os líderes pesquisados e suas organizações	71
Tabela 5: Resumo dos resultados aferidos sobre a percepção de liderança dos executivos pesquisados por meio dos questionários eletrônicos	94

## Lista de Figuras

Figura 1: Mandala relacional	57
Figura 2: Resultado observado do modelo de decisão de Vroom e Jago (1974)	82
Figura 3: Resultado aferido do modelo de amplitude de uso de autoridade de Tannenbaum (1970)	86
Figura 4: Resultado obtido acerca do modelo de grid-gerencial de Blake e Mounon (1972)	90
Figura 5: Percepção de priorização na gestão dos stakeholders, considerando os vetores da RSC de Melo Neto e Froes (1999)	98