



Juliana Rebello Horta

**Mulheres na Liderança: Efeitos do Gênero em
avaliações de desempenho**

Dissertação de Mestrado

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

Orientadora: Prof^a. Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro
Abril 2012



Juliana Rebello Horta

**Mulheres na Liderança: Efeitos do Gênero em
avaliações de desempenho**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte
Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Alessandra de Sá Mello da Costa
Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Lucia Barbosa de Oliveira
IBMEC - RJ

Prof^a. Mônica Herz
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 13 de abril de 2012

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

Juliana Rebello Horta

Bacharel Administração de Empresas pelas Faculdades de Administração e Economia Ibmec - Rio de Janeiro. Formação em Marketing pelo Instituto de pós-graduação e pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPEAD. Há cinco anos atua na PETROBRAS Transporte S.A. como administradora.

Ficha Catalográfica

Horta, Juliana Rebello

Mulheres na liderança: efeitos do gênero em avaliações de desempenho / Juliana Rebello Horta ; orientadora: Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2012.

66 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Gênero. 3. Liderança. 4. Teto de vidro. 5. Desempenho. 6. Diversidade. I. Cavazotte, Flavia de Souza Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais.

Agradecimentos

À minha família, por ser minha maior incentivadora.

Ao Henrique, por seu amor, por ter me ajudado e entendido a minha indisponibilidade - sem nunca deixar de me apoiar.

À TRANSPETRO, por ter investido no meu desenvolvimento e viabilizado o meu mestrado.

À professora Flávia Cavazotte, por ter aceitado o desafio e acreditado em mim, pela orientação gentil e cuidadosa, e por sua disponibilidade.

Aos meus amigos, por acreditarem em mim, me darem a mão em momentos difíceis, e por entenderem o meu sumiço nesse período de mestrado.

Resumo

Horta, Juliana Rebello; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves **Mulheres na Liderança: Efeitos do Gênero em avaliações de desempenho**. Rio de Janeiro, 2012. 66p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A busca constante do alinhamento às expectativas e demandas da sociedade e o interesse das organizações em buscar novos mercados no cenário atual globalizado vem gerando cada vez mais uma força de trabalho heterogênea, em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos. Os impactos da diversidade nas organizações são muitos. Este estudo tem por objetivo investigar a relação entre liderança, gênero e a avaliação de desempenho, medida usual utilizada como base para promoções e avanços na carreira. Para tal, foram levantados dados junto a líderes de primeira linha em uma empresa do setor de energia, utilizando os questionários LMX-MDM, desenvolvido por Liden e Maslyn (1998) para medir a multidimensionalidade dos relacionamentos diádicos, e BSRI, projetado para fornecer uma avaliação dos graus de masculinidade, feminilidade e androgenia (BEM, 1981), ambas ferramentas convalidadas extensivamente em diversos países e em diferentes populações. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva inferencial e correlacional, em busca de uma maior compreensão de quanto o gênero afeta o alcance de posições de liderança nas organizações.

Palavras-chave

Gênero; liderança; teto de vidro; desempenho; diversidade.

Abstract

Horta, Juliana Rebello; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Advisor). **Women and Leadership: The effects of gender in performance evaluation.** Rio de Janeiro, 2012. 66p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A relentless pursuit of alignment of the expectations and demands of society and the interests of the organizations to seek new markets, in the current globalized scenario has been generating an increasingly heterogeneous labor force, in terms of race, ethnicity, gender, and other culturally diverse groups. The impact of diversity in organizations are many. This study aims to investigate the relationship between leadership, gender and a performance assessment, usually used as basis for promotions and career advancements. To this end, data had been raised with the leaders of the first line in a company in the sector of energy, using LMX-MDM questionnaires, developed by Liden and Maslyn (1998) to measure the multidimensionality of dyadic relationships, and BSRI, designed to provide an assessment of the degree of masculinity, femininity and androgyny (BEM, 1981), both tools extensively validated in various countries and in different populations. The data were treated by means of descriptive and inferential statistics in search of a better understanding of how gender affects the range of leadership positions in organizations.

Keywords

Gender; leadership; glass ceiling; performance; diversity.

Sumário

1. Introdução	11
1.1. Contextualização	11
1.2. Objetivos do Estudo	11
1.3. Relevância do Estudo	12
1.4. Delimitação do Estudo	13
2. Referencial Teórico	14
2.1. Liderança	14
2.2. Liderança e Gênero	16
2.3. Mulheres no Mercado de Trabalho	16
2.4. Masculinidade	27
2.5. Teoria da Troca entre Líder e Membro – <i>LMX</i>	32
3. Metodologia	39
3.1. Detalhamento da Pesquisa	39
3.2. Estratégia de Investigação Adotada	40
3.3. Procedimento de Coleta de Dados	41
3.4. Ferramentas	42
3.5. A Amostra	44
4. Resultados	46
5. Conclusão	52
6. Referências Bibliográficas	55
Apêndice I	64

Lista de figuras

Figura 1 – Fases de elaboração da dissertação

39

Lista de tabelas

Tabela 1 – Questionário LMX	42
Tabela 2 – Matriz de classificação do BSRI	43
Tabela 3 – Questionário BSRI	43
Tabela 4 – Dados demográficos	44
Tabela 5 – Correlações	47
Tabela 6 – Regressão – Efeitos sobre a avaliação de desempenho do superior 2010	49
Tabela 7 – Regressão – Efeitos sobre a avaliação de desempenho de pares e clientes 2010	49
Tabela 8 – Regressão – Efeitos sobre a avaliação de desempenho do superior de mulheres 2011	50