

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Iria Moreira Blanco**

**Liderança Autêntica: Suas relações com gênero e os  
benefícios para a organização**

**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<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro  
Dezembro de 2013



**Iria Moreira Blanco**

**Liderança Autêntica: Suas relações com gênero e os  
benefícios para a organização**

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<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**  
Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloísa da Costa Lemos**  
Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Isabel de Sá Affonso da Costa**  
UNESA

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**  
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 13 de dezembro de 2013

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

## Iria Moreira Blanco

Graduada em Comunicação Social na Universidade Estácio de Sá em 2005. Coursou Pós-Graduação Lato Sensu em Marketing na Universidade Cândido Mendes em 2007.

### Ficha Catalográfica

Blanco, Iria Moreira

Liderança autêntica: suas relações com gênero e os benefícios para a organização / Iria Moreira Blanco ; orientadora : Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2013.  
81 f.: il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2013.  
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Liderança. 3. Liderança autêntica. 4. Liderança feminina. 5. Compartilhamento de conhecimento. 6. Empoderamento. 7. Turnover. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais.

## Agradecimentos

À minha amada mãe Iraci pela sua força, garra e por me mostrar que nada é impossível. Ao meu pai Pedro por ter priorizado os meus estudos e ter me mostrado a importância de adquirir conhecimento. Ao meu irmão Pedro que me completa por existir.

Ao meu amor Marcelo que abriu mão de seus planos para que eu seguisse com o meu de fazer mestrado e que hoje compartilha comigo o nosso maior sonho: o de sermos pais de uma princesa! À minha filha Isabela que dentro da barriga já é minha companheira e me dá foco e determinação para chegar aonde quero. Essa conquista também é para você e por você, minha filha!

À Professora Doutora Flávia Cavazotte por toda ajuda e tempo dedicados a mim e ao meu trabalho, pela sua calma em todos os momentos e por ter esclarecido minhas dúvidas sempre com muita paciência. Foi um prazer trabalhar com você e que esse tenha sido apenas o nosso primeiro trabalho de muitos.

Aos meus padrinhos Celeste e Remo por serem tão presentes, contribuírem para a minha educação, criação e serem um suporte para minha família. À minha tia Mariza por sempre ter sido uma inspiração para mim de mulher independente e profissional.

À minha querida amiga Grazielle por ter me dado nos últimos anos duas afilhadas lindas e um sobrinho muito fofo e mesmo assim ter entendido os momentos que me ausentei neste período.

À Isabella e Simone por terem sido minhas líderes exemplares e hoje grandes amigas. À Andressa pela sua amizade sincera. À Karine por ter sido um grande estímulo para que eu entrasse no mestrado.

À Bianca, Carolina, Fernanda, Luiza, Luna, Núbia e Rafaella pela parceria, ensinamentos, risadas e desabafos nestes últimos dois anos. Vocês conseguiram tornar os momentos de tensão muito mais leves. Nossa amizade começou no mestrado mas não acaba aqui!

Ao Bruno, Claudio, Dantas, Danyel, Debora, Ísis, José Carlos, Nathanael, Pablo, Ramon e Vitor por entenderem os meus horários corridos, minha cara de cansada quando virava a noite estudando e por terem sido grandes parceiros neste período de convivência. Aos meus colegas de empresa que responderam ao questionário e contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Às Professoras Doutoras Isabel de Sá Affonso da Costa, Ana Heloísa da Costa Lemos e Alessandra de Sá Mello da Costa por participarem da Comissão Julgadora deste trabalho e contribuírem para o fechamento deste ciclo.

## Resumo

Blanco, Iria Moreira; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Liderança Autêntica: Suas relações com gênero e os benefícios para a organização.** Rio de Janeiro, 2013. 81p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo teve como objetivo analisar a liderança autêntica e sua relação com outros conceitos como gênero na liderança, compartilhamento de conhecimento, empoderamento e intenção de *turnover*. O trabalho traz algumas das principais teorias sobre o assunto e é baseado em um levantamento realizado junto a uma grande empresa brasileira. Alguns resultados confirmam as hipóteses e reforçam a relação entre a liderança autêntica e a liderança feminina, a liderança autêntica e o empoderamento e a liderança autêntica e a intenção de *turnover*. Uma hipótese não foi confirmada, a relação entre liderança autêntica e compartilhamento de conhecimento. Todas as hipóteses, confirmadas ou não, criam uma série de possibilidades para pesquisas futuras, que podem aprofundar o conhecimento sobre o tema, ampliar as teorias sobre liderança autêntica e ainda contribuir para a compreensão do que acontece na prática dentro das organizações.

## Palavras-chave

Liderança; liderança autêntica; liderança feminina; compartilhamento de conhecimento; empoderamento; turnover.

## Abstract

Blanco, Iria Moreira; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Authentic Leadership: Their relationships with gender and the benefits to the organization.** Rio de Janeiro, 2013. 81p. MSc. Dissertation – Business Administration Department, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aimed to analyze authentic leadership and its link to other concepts such as gender in leadership, knowledge sharing, empowerment and intent to turnover. The work brings some major theories of the subject and is based on a survey conducted with a large Brazilian company. Some results confirm the hypotheses and reinforce the link between authentic leadership and female leadership, authentic leadership and empowerment and authentic leadership and intent to turnover. One hypothesis was not confirmed, the link between authentic leadership and knowledge sharing. All hypotheses, confirmed or not, create a lot of possibilities for future research in order to push knowledge boundaries on the subject, expanding theories of authentic leadership and yet understanding what actually happens in organizations.

## Keywords

Leadership; authentic leadership; women's leadership; knowledge sharing; empowerment; turnover.

## Sumário

1. Introdução	12
1.1. Problema de Pesquisa	12
1.2. Objetivos do Trabalho	13
1.3. Relevância do Estudo	14
1.4. Delimitação do Estudo	15
1.5. Estrutura do Trabalho	15
2. Referencial Teórico	17
2.1. Liderança	18
2.2. Liderança Autêntica	21
2.3. Gênero na Liderança	28
2.4. Liderança e Compartilhamento de Conhecimento	33
2.5. Liderança e Empoderamento	37
2.6. Liderança e Turnover	42
3. Modelo da Pesquisa	47
4. Metodologia	49
4.1. Tipo de Pesquisa	49
4.2. Universo e Amostra	50
4.3. Coleta de Dados	50
4.4. O Questionário	51
4.5. Tratamento dos Dados	53
4.6. Limitações do Método	53
5. Análise dos Dados	54
5.1. Correlações entre as variáveis	54
5.2. Sexo do Líder e Liderança Autêntica	56
5.3. Compartilhamento de Conhecimento	57
5.4. Empoderamento	58
5.5. Turnover	60
5.6. Discussão dos Resultados	63
6. Conclusões e Recomendações	67
6.1. Conclusões	67
6.2. Implicações Gerenciais	68
6.3. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras	69
7. Referência Bibliográfica	70
8. APÊNDICES	74
8.1. Apêndice A	74
8.2. Apêndice B	75
8.3. Apêndice C	80

## Lista de figuras

Figura 1: Modelo da Pesquisa	18
Figura 2: Modelo da Pesquisa com hipóteses	47
Figura 3: Resultados Obtidos para o Modelo Proposto	63

## Lista de tabelas

Tabela 1: Médias, Desvios-Padrão, Correlações e Alfa de Cronbach	55
Tabela 2: Regressão Múltipla para Sexo do Líder e Liderança Autêntica	56
Tabela 3: Análise Regressão Hierárquica para Compartilhamento de Conhecimento	58
Tabela 4: Análise Regressão Hierárquica para Empoderamento	59
Tabela 5: Análise Regressão hierárquica para Turnover (Empresa)	61
Tabela 6: Análise Regressão hierárquica para Turnover (Equipe)	62

*Toda grande caminhada começa com o primeiro passo.*

(Mao Tsé Tung)