



**Angela Maria de Pontes**

**Executivas brasileiras em organizações globais:  
Oportunidades e desafios para a liderança feminina**

**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  
Março de 2017



**Angela Maria de Pontes**

**Executivas brasileiras em organizações globais:  
Oportunidades e desafios para a liderança feminina**

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>. Lucia Barbosa de Oliveira**  
Faculdades IBMEC-RJ

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

Rio de Janeiro, 31 de março de 2017

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

### **Angela Maria de Pontes**

Psicóloga pela Universidade Santa Úrsula, em 2008. Pós-graduada em Psicologia Junguiana, Arte e Imaginário pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, em 2011. IAG-Master em Recursos Humanos, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, em 1990. Bacharel em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 1975. Consultora empresarial em processos de transição de carreira para indivíduos e organizações.

Ficha catalográfica

Pontes, Angela Maria de

Executivas brasileiras em organizações globais :  
oportunidades e desafios para a liderança feminina / Angela  
Maria de Pontes; orientadora: Flávia de Souza Costa Neves  
Cavazotte. – 2017.

87 f. : il. color. ; 30 cm

1. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica  
do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2017.

Inclui bibliografia.

1. Administração – Teses. 2. Mulheres executivas. 3.  
Liderança. 4. Estilos de liderança. 5. Gênero e diversidade. I.  
Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia  
Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de  
Administração. III. Título.

## Agradecimentos

À minha orientadora, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte, pelo apoio fundamental à realização deste trabalho.

Aos integrantes da banca examinadora, pelas valiosas contribuições.

A todos os professores do programa de mestrado profissional do IAG da PUC-Rio, por tudo o que aprendi com eles.

Às executivas entrevistadas para a pesquisa, por compartilharem suas histórias de vida e pela confiança em mim depositada.

Aos meus colegas de curso, pelo percurso que trilhamos juntos, e a Mônica Chaves, pelo apoio na finalização do trabalho.

## Resumo

Pontes, Angela Maria de; Cavazotte, Flávia de Souza Costa. **Executivas brasileiras em organizações globais: Oportunidades e desafios para a liderança feminina**. Rio de Janeiro, 2017. 87 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo tem por objetivo analisar de que modo um grupo de mulheres executivas brasileiras, líderes em organizações globais, tem identificado as oportunidades (fatores que facilitam a liderança feminina), desafios (barreiras enfrentadas) e estratégias (modos de agir adotados para maximizar as oportunidades e superar os desafios) ao longo de suas carreiras. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa, com oito mulheres em posição de alta liderança, por meio de entrevistas em profundidade e do método de análise de conteúdo. Os resultados demonstraram os desafios que precisaram ser superados, frente à condição de líder feminina, na visão das respondentes, bem como as oportunidades que permitiram emergir suas características pessoais diferenciadas que possibilitaram a conquista de resultados expressivos. A pesquisa evidenciou, ainda, a adoção de uma identidade profissional multifacetada de “feminilidades e masculinidades” sugerindo uma atitude de mudança comportamental.

## Palavras-chave

Mulheres executivas; liderança; estilos de liderança; gênero e diversidade.

## Abstract

Pontes, Angela Maria de; Cavazotte, Flávia de Souza Costa (Advisor). **Brazilian Female Executives in Global Organizations: Opportunities and Challenges for Women Leadership**. Rio de Janeiro, 2017. 87 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The objective of this study is to analyze how a group of Brazilian women executives, leaders in global organizations, have identified opportunities (factors that facilitate female leadership), challenges (barriers faced) and strategies (ways of acting adopted to maximize opportunities and overcome challenges) throughout their careers. For that, a qualitative field research was conducted with eight women in a high leadership position, through in-depth interviews and the content analysis method. The results demonstrated the challenges that had to be overcome, in view of the female leader, in the respondents' view, as well as the opportunities that allowed them to emerge their differentiated personal characteristics that allowed the achievement of expressive results. The research also evidenced the adoption of a multifaceted professional identity of "femininities and masculinities" suggesting an attitude of behavioral change.

## Keywords

Executive Women; Leadership; Leadership styles; Gender and Diversity

## Sumário

1. Introdução	10
1.1. Contexto do estudo	10
1.2. Problema de pesquisa	11
1.3. Objetivo	12
1.4. Objetivos intermediários	12
1.5. Relevância do estudo	12
1.6. Delimitação do estudo	14
1.7. Estruturação da dissertação	14
2. Referencial Teórico	16
2.1. Liderança: arte ou processo?	16
2.2. Gênero e liderança transformacional	17
2.3. Mulheres líderes em uma economia global	21
2.3.1. Estatísticas da participação feminina em economias globais	23
2.3.2. Estatísticas sobre a paridade de gênero	26
2.4. Discriminação de gênero – Estereótipos e Preconceitos	31
2.5. Liderança de gênero: Homens e Mulheres – Diferenças de Estilos	37
3. Metodologia	43
3.1. Tipo de pesquisa	43
3.2. Papel do pesquisador	44
3.3. Seleção dos sujeitos	44
3.4. Procedimentos de Coleta e Registro de Dados	46
3.4.1. Roteiro de entrevista	47
3.5. Análise e Tratamento de dados	48
3.6. Limitações do método	50

4. Análise de resultados	52
4.1. Introdução	52
4.2. Dados biográficos das entrevistadas	52
4.3. Apresentação dos resultados	55
4.3.1. Oportunidades: facilitadores da ascensão na carreira	55
4.3.1.1. Competências Pessoais	55
4.3.1.2. Formação acadêmica sólida	57
4.3.1.3. Disposição para assumir novos desafios	58
4.3.1.4. Disposição para fazer sacrifícios	59
4.3.1.5. Desempenho diferenciado	59
4.3.2. Desafios no acesso, manutenção e ascensão na liderança	61
4.3.2.1. Desafios por ser mulher	61
4.3.2.2. Desafios da posição	65
4.3.3. Estratégias ao longo do percurso	68
4.3.3.1. Postura agêntica, empreendedora e/ou proativa	68
4.3.3.2. Estar sempre preparada	69
4.3.3.3. Entusiasmo genuíno	70
4.3.3.4. Assertividade e objetividade	70
4.3.3.5. Poder de persuasão e investimento em relações sólidas	72
4.3.3.6. Disposição para sacrificar a vida pessoal	72
5. Conclusão	75
5.1. Recomendações gerenciais	79
5.2. Sugestões para pesquisas futuras	79
6. Referências bibliográficas	81
7. Anexo	87

## Lista de Tabelas e Figuras

### Tabelas

Tabela 1: Características dos Líderes Transacionais e Transformacionais	20
Tabela 2: Perfil das entrevistadas e dados da empresa/setor	46
Tabela 3: Roteiro de entrevistas conectado aos objetivos centrais da pesquisa	47
Tabela 4: Matriz de orientação metodológica	48
Tabela 5: Dados biográficos das entrevistadas	54

### Figuras

Figura 1: Cargos de liderança ocupados por mulheres por país (10 principais e 10 piores)	26
Figura 2: Mulheres querem liderar, mas acreditam não possuir oportunidades iguais para atingir níveis elevados da organização	27
Figura 3: Homens não estão totalmente convencidos de que a paridade entre os gêneros deveria ser um imperativo em sua organização	28
Figura 4: Existe uma diferença considerável entre as opiniões de homens e mulheres em relação ao estágio atual da paridade	29
Figura 5: Entendendo o Labirinto da Liderança	39
Figura 6: Liderança eficaz	40