

## 5 Conclusão

O objetivo geral do presente estudo foi promover uma reflexão acerca da evolução da mulher no âmbito organizacional sob o enfoque da diversidade e das relações de gênero. Os objetivos específicos foram testar se mulheres (coordenadoras) em papéis de liderança são pior avaliadas do que homens (coordenadores) em papéis similares; se a masculinidade do líder (coordenador(a)) atenua o efeito negativo de sexo (mulher) sobre as avaliações de desempenho dos líderes; e se a qualidade da relação entre líderes (coordenadores) e seus superiores (gerentes) modera o efeito do gênero sobre a avaliação de desempenho dos líderes.

Os resultados das análises demonstram que coordenadores do sexo feminino são pior avaliadas do que coordenadores do sexo masculino por seus pares e clientes. No entanto, a mesma hipótese não se confirma se analisadas as avaliações de desempenho dos superiores dos coordenadores, corroborando os achados de Steil (1997).

O grau de masculinidade do coordenador aparentemente não interfere na avaliação de desempenho da amostra em questão. No entanto, os resultados sugerem que mulheres mais masculinas se beneficiam mais de relações mais positivas com seus superiores (LMX) do que as menos masculinas na avaliação de desempenho. Quanto mais masculinas as mulheres, maior o efeito do LMX na avaliação de desempenho do superior, o que confirma as teorias de Diekmann e Eagly (2000).

Por fim, a hipótese de que a qualidade da relação entre coordenadores e seus superiores modera o efeito do sexo sobre a avaliação de desempenho não se confirma se avaliarmos apenas o resultado do LMX. Porém, ao analisarmos as interações entre sexo e o resultado do LMX, verificamos que homens com melhor resultado no LMX tendem a ser mais favorecidos na avaliação de desempenho realizada pelos superiores. Esse achado também confirma as teorias de Bien (1995) e Liden, Wayne e Stillwell (1993).

### *Implicações teóricas e práticas*

Este estudo buscou entender como as questões de gênero estão sendo tratadas e as implicações de papéis de gênero na organização em questão.

Os achados obtidos neste estudo demonstram que se trata de uma empresa tipicamente masculina, em função de estar estabelecida em um mercado industrial com marcante presença de homens. O fato de ela possuir apenas 12% de representação feminina em cargos de gerência, e 6% em cargos de média e alta gerência confirma esta tendência.

O estudo observou que a avaliação de desempenho feita por pares e clientes carrega vieses de gênero, indicando que as relações sociais na empresa são afetadas pelo sexo dos coordenadores. No entanto, o mesmo não foi verificado na avaliação dos superiores, o que é um sinal positivo pra organização em questão. Também não encontramos um efeito significativo na avaliação de desempenho das mulheres, com relação aos efeitos da masculinidade. Tanto as mulheres mais masculinas quanto mais femininas da amostra obtiveram o mesmo tipo de resultados na avaliação de desempenho. Estes resultados demonstram que a organização poderia se beneficiar com políticas de gênero e diversidade, tais como campanhas internas de conscientização sobre a questão.

Como implicações teóricas encontramos uma oportunidade de se buscar um novo olhar para as questões de gênero por meio de avaliações horizontais, de forma a perceber os efeitos sobre a cooperação entre área e equipes. Esse olhar se torna cada vez mais importante se consideradas as tendências de organizações com estruturas cada vez mais matriciais e altamente dependentes das interações entre suas áreas.

A observação de que existe uma relação entre masculinidade e idade indica uma possível transformação da masculinidade em diferentes gerações, podendo ser explorada de que forma ela se manifesta.

### *Limitações*

A principal limitação do estudo diz respeito a natureza da população. A representatividade feminina na organização estudada pequena em termos quantitativos. Na amostra utilizada apenas sete superiores dos coordenadores eram mulheres, impossibilitando uma análise dos efeitos do sexo do superior sobre as avaliações de desempenho de seus subordinados.

Foi verificada também uma curtose nas avaliações de desempenho, principalmente nas avaliações do ano de 2011, por haver grande incidência de avaliações com resultado de 100%. A tendência de avaliações de desempenho mais positivas e com baixa dispersão seria outra limitação do estudo, já que esses valores podem indicar avaliações não tão fidedignas. Talvez uma mensuração mais precisa do desempenho pudesse gerar resultados diferentes.

O estudo também não levou em consideração o local e área de atuação dos coordenadores. Como a organização possui áreas administrativas e operacionais, e encontra-se dispersa nas cinco regiões do país, esse fator poderia influenciar os resultados das análises e demonstrar diferentes comportamentos.

Por fim, não se levou em consideração o olhar do superior em relação à qualidade de relação com o coordenador, assim como sobre graus de masculinidade, que podem se apresentar, por outro olhar, de formas distintas.

Estudos futuros podem levar as questões acima levantadas em consideração.