

1 Introdução

1.1. Contextualização

Este estudo pretende investigar um tema extremamente atual e de suma importância para as organizações: liderança. O estudo privilegia o fator “gênero”, propondo-se como objetivo da investigação verificar a relação entre esse fator e a avaliação de desempenho, medida usual utilizada como base para promoções e avanços na carreira. Para tal, foram levantados dados junto a 100 líderes de primeira linha em uma organização do setor de energia, utilizando os questionários LMX-MDM, desenvolvido por Liden e Maslyn (1998) para medir a multidimensionalidade dos relacionamentos diádicos, e BSRI (*Bem Sex Role Inventory*), projetado para fornecer uma avaliação dos graus de masculinidade, feminilidade e androgenia (BEM, 1981).

1.2. Objetivos do estudo

Nesse contexto, o objetivo geral do presente estudo é promover uma reflexão acerca da evolução da mulher no âmbito organizacional sob o enfoque da diversidade e das relações de gênero. Os objetivos específicos são 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.

1.3. Relevância do estudo

A gestão de pessoas lida com uma questão contemporânea de grande importância: a diversidade de pessoas.

As organizações precisam da diversidade. Nas relações externas – com parceiros, consumidores e a sociedade –, a adoção da diversidade como um princípio de atuação agrega valor à imagem da organização. Essa iniciativa demonstra que ela está alinhada às expectativas e demandas da sociedade e que assume a sua missão social. Assim, a diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar condições de pleno desenvolvimento de talentos e potencialidades. Internamente, a diversidade pode gerar maior produtividade. Um estudo da Universidade de Houston, nos Estados Unidos, realizado em 1997, constatou que as organizações que possuíam programas de diversidade tiveram melhor desempenho do que aquelas que não os possuíam (Instituto Ethos, 2000). Além disso, a valorização da diversidade contribui para a obtenção de um clima positivo que, pelo combate à intolerância, estimula a cooperação e a sinergia entre os profissionais da organização em torno de seus objetivos comuns.

No entanto, a diversidade apresenta um desafio. Diferenças podem gerar conflitos, julgamento e discriminação, entre outros, de etnia, grau de instrução, religião, idade, e gênero. Especificamente sobre gênero, ainda há diferenças sistemáticas entre oportunidades e ganhos salariais de homens e mulheres em posições similares (GIUBERTI e MENEZES-FILHO, 2005), e a reação negativa à discriminação é mais forte entre as mulheres com maior amor ao trabalho. A questão pode ser dramática ao ponto de impor risco à retenção de talentos, sobretudo entre mulheres com alto envolvimento com o trabalho, que seriam as que mais geram resultados para as organizações (CAVAZOTTE, OLIVEIRA e MIRANDA, 2010).

O tema, apesar de altamente relevante, não despertou na academia grande interesse, pela predominância de estudiosos homens e uma presunção de igualdade de gêneros em liderança até os anos 70 (CHEMERS, 1997). O crescimento do número de mulheres na academia e em posições de liderança modificou o cenário, e o interesse no estudo sobre liderança e as mulheres só aumenta (HOYT, 2010).

1.4. Delimitação do estudo

Este estudo tem como delimitação o foco em profissionais que estejam desempenhando atualmente o papel de coordenadores na organização pesquisada. O estudo também se limita a estudar apenas as percepções dos avaliados, não considerando as percepções de seus seguidores ou líderes. Da mesma forma, não abrange a alta liderança. Os motivos para tais delimitações são o acesso às informações e o fato de apenas na liderança de primeira linha (coordenações) encontramos representatividade feminina suficiente para a realização do levantamento com resultados significativos.

A organização em questão possui na presente data 529 líderes, com 12% de representação feminina. Na função de coordenação, primeira linha de liderança na organização, há 15% de mulheres. Nas demais funções a representatividade cai para 6%.