

2 Referencial teórico

2.1. Liderança

Liderança é um dos fenômenos das ciências sociais mais estudados no mundo, o que não é uma surpresa, uma vez que se trata de uma atividade humana e animal universal (BASS, 2008). A liderança é vital para o funcionamento de sociedades e organizações. Dada a complexidade de sua natureza, não há uma definição específica de liderança largamente aceita.

A grande maioria dos estudiosos concorda, em princípio, que a liderança pode ser definida como um processo de influência entre líder e liderado, seus resultados, e como esse processo pode ser explicado pelas características e comportamentos do líder, percepções do liderado e o contexto no qual esse processo ocorre (DAY e ANTONAKIS, 2012).

A liderança em níveis mais baixos como de supervisão é fundamental para estabelecer e reconhecer valores e metas, reconhecer e integrar diferentes estilos, maximizar o uso das habilidades da equipe e ajudar a resolver problemas e conflitos (BASS, 2008). No nível mais estratégico, ela garante o funcionamento coordenado da organização conforme interage com o ambiente externo (KATS e KAHN, 1978). A organização precisa se adaptar constantemente ao ambiente, e para tal, seus líderes precisam monitorar os ambientes externo e interno, formular estratégias baseadas em suas forças, fraquezas, e nas oportunidades e ameaças do mercado, e controlar os resultados de forma a atingir os objetivos estabelecidos (ANTONAKIS, HOUSE, ROWOLD e BORGMANN, 2010). Portanto, a liderança deve direcionar e guiar os recursos da organização para o alcance de seus objetivos (ZACCARO, 2001).

O estudo sobre liderança é representado por diversas escolas ao longo dos últimos séculos. A Escola dos Traços de Liderança se iniciou na virada do século XX, e sugeria que certas características, ou traços, diferenciavam líderes de não líderes. Buscava-se traços que pudessem ser associados a uma liderança eficaz. Em dois estudos importantes (MANN, 1959; STOGDILL, 1948) inteligência e dominância foram identificados como características de um bom líder.

A Escola Comportamental de liderança, por sua vez, se iniciou nos anos 50 focando em estilos de comportamento e em como os líderes tratavam seus liderados. Dois estudos de grande influência para o campo: o estudo da Universidade Ohio State (STOGDILL e COONS, 1957) e o estudo da Universidade de Michigan (KATZ, MACCOBY, GURIN e FLOOR, 1951) identificaram dois fatores de liderança global denominados: consideração (apoiador, orientado para pessoa) e estruturação (diretivo, orientado para tarefa).

Nos anos 60 a teoria de liderança se voltou para contingências e assim surgiu a Escola de Contingência de Liderança, que focava nas condições em que a liderança era desnecessária por questões como recursos do liderado, sistemas organizacionais em funcionamento e procedimentos padronizados (KERR e JERMIER, 1978).

Logo após a Escola de Contingência, outra linha de pesquisa focada nas relações entre líderes e liderados emergiu. Esse movimento foi baseado na Teoria *LMX*, inicialmente denominada Ligação Diádica Vertical (*Vertical Dyad Linkage – VDL*) (DANSEREAU, GRAEN e HAGA, 1975), que descreve a natureza dessas relações. Relações de alta qualidade seriam baseadas em confiança e respeito mútuo, enquanto relações de baixa qualidade seriam baseadas em obrigações contratuais. Esta linha de pensamento ainda hoje atrai o interesse de estudiosos de liderança.

O trabalho de Bass (1985), baseado em Burns (1978) e House (1977), entre outros, trouxe o conceito de liderança transformacional. Bass acreditava em uma forma diferente de liderança, inspiracional, que induzia seus liderados a buscarem melhores resultados. A liderança transformacional, como foi chamada, ocorreria quando os líderes e os liderados se interessavam por objetivos que os conduziam a níveis superiores de motivação e de moralidade, e o foco do líder estaria no desenvolvimento, envolvimento e transformação de sua equipe, por meio de estímulos intelectuais, comunicação inspiradora das expectativas, fornecimento de

visão, expectativa de desempenho e valorização das atividades. Essa teoria, combinada com outros modelos chamados de “Neo-carismáticos”, é atualmente dominante na academia e em publicações sobre o tema.

2.2. Liderança e gênero

Constantemente o tema liderança gera amplos debates e curiosidade para gestores e cientistas sociais (CUNHA, REGO, CUNHA e CABRAL-CARDOSO, 2003; SYROIT, 1996), algo igualmente estimulado pela multiplicidade de teorias e definições sobre o líder e o processo de liderança (YUKL e VAN FLEET, 1992; JESUÍNO, 1999). Entre os temas de crescimento recente, a relação entre a liderança e o gênero (seja do líder e/ou do liderado) tem ocupado um lugar de destaque.

Uma profunda divisão de poder e autoridade separa mulheres e homens. Apesar de as mulheres terem progredido no papel de líderes, ainda hoje os homens permanecem, em sua maioria, no comando das organizações, governos, etc. Na hierarquia estrutural dos países contemporâneos a proporção de mulheres diminui conforme cresce a hierarquia. São raros os casos de mulheres no topo de uma organização (CARLI e EAGLY, 2012).

2.3. Mulheres no mercado de trabalho

Segundo Bruschini (2007), as mulheres vêm ocupando, a cada dia, mais espaços sociais, culturais, profissionais e políticos tradicionalmente ocupados pelos homens. Alguns exemplos desses espaços são a conquista de direitos legais, inserção no mercado de trabalho, e o enfraquecimento da hierarquia de gênero nas relações conjugais.

No século XIX, marcado pela consolidação do capitalismo, inúmeras mudanças ocorreram na produção e na organização do trabalho feminino. Com as mudanças tecnológicas e o impacto no processo produtivo, parte da mão de obra feminina passou a ocupar o espaço fabril. A revolução industrial incorporou o trabalho da mulher no mundo da fábrica, separou o trabalho doméstico do trabalho remunerado. Em fases de ampliação da produção se incorporava a mão de obra feminina junto à masculina, nas fases de crise substituía-se o trabalho masculino pelo trabalho feminino, significativamente mais barato.

Durante as I e II Guerras Mundiais, até a primeira metade do século XX, as mulheres assumiram as atividades familiares de forma a suprir a ausência dos homens. Com o fim da II guerra, muitos sobreviventes retornaram mutilados e impossibilitados de voltar ao trabalho. Nesse contexto, as mulheres precisaram buscar empregos e deixar suas residências, para suprir as necessidades familiares.

Nas últimas décadas do século XX, importantes transformações demográficas, culturais e sociais causaram grande impacto sobre o trabalho feminino: queda da taxa de fecundidade, sobretudo nas cidades e nas regiões mais desenvolvidas do país, de 4,4 filhos por mulher, em 1980, para 2,3 filhos no final da década de 90; envelhecimento da população brasileira, com maior expectativa de vida das mulheres; aumento do número de famílias chefiadas por mulheres que, no final do século, chegam a 26% do total das famílias brasileiras (BRUSCHINI E PUPPIN, 2004). A década de 90 foi marcada pela crescente participação da mulher no mercado de trabalho e o aumento da sua responsabilidade pela administração dos seus lares. Cresce o seu poder aquisitivo e seu nível de escolaridade.

O mercado de trabalho feminino estruturou-se paralelo ao trabalho doméstico. Dessa forma, algumas áreas foram mais privilegiadas, como a de saúde, educação e assistência social (D'ALONSO, 2008).

Nkomo e Cox Jr. (1999) destacam que uma maior atenção à diversidade de gênero passou a ser dada nos Estados Unidos a partir do final dos anos 60 e início dos anos 70, por conta da mudança da legislação trabalhista que criou a igualdade de oportunidades de emprego e, conseqüentemente, a não discriminação da mão de obra. Essa legislação mudou o perfil da força de trabalho norte-americana, aumentando o número de mulheres e de grupos minoritários na gestão organizacional. A partir da década de 1970, intensificou-se a participação das mulheres na atividade econômica em um contexto de expansão da economia com acelerado processo de industrialização e urbanização. Nos anos 1990, década caracterizada pela intensa abertura econômica, continuou a tendência de crescente incorporação da mulher na força de trabalho.

Mesmo nas sociedades pós-industriais, a alta liderança política e corporativa manteve-se em grande parte uma prerrogativa masculina. Apesar do maior e considerável acesso feminino a postos de supervisão e de gerências médias, assim como em organizações filantrópicas e fundações, mulheres nas mais altas posições de liderança nas organizações ainda são uma realidade rara. O percentual de mulheres executivas diminui, conforme sobe o nível hierárquico (HELFAT, HARRIS E WOLFSON, 2006). Nos Estados Unidos, as mulheres ocupam 52% das posições profissionais e gerenciais, e apenas 26% das posições de maior liderança nas organizações (*U.S. Bureau of Labor Statistics*, 2011). Nas organizações que constituem a *Fortune 500*, (2009), lista da 500 maiores organizações americanas, apenas 16% dos diretores, 16% de membros de conselhos e menos de 3% de presidentes eram mulheres (CATALYST, 2010). As estatísticas são similares no Canadá, Austrália (CATALYST, 2010) e Europa (DESVAUX, DEVILLARD-HOELLINGER e BAUMGARTEN, 2007).

No Brasil, as mulheres correspondem a 41% da força de trabalho, mas ocupam somente 24% dos cargos de gerência. O balanço anual da Gazeta Mercantil revela que a parcela de mulheres nos cargos executivos das 300 maiores organizações brasileiras subiu de 8%, em 1990, para 13%, em 2000. No geral, entretanto, as mulheres brasileiras recebem, em média, o correspondente a 71% do salário dos homens. Essa diferença é mais patente nas funções menos qualificadas (PROBST, 2006).

As mulheres são principalmente pouco representativas em papéis de liderança que provém grande autoridade. Homens ocupam posições de maior tomada de decisão e habilidade para influenciar salários e promoções (SMITH, 2002). Gerentes do sexo feminino possuem menos autoridade que gerentes do sexo masculino, mesmo quando os níveis hierárquicos e tempos de vínculo com a organização são iguais (LYNESS e THOMPSON, 2000). Mesmo entre gerentes do mesmo nível, mulheres também possuem menor acesso a responsabilidade e desafios que possam levá-las a maiores posições ou autoridade (LYNESS e THOMPSON, 1997; OHLOTT, RUDERMAN e MCCAULEY, 1994). E ainda, em organizações e profissões tipicamente femininas, homens ascendem mais rapidamente que mulheres – fenômeno chamado de escada de vidro (*glass escalator*) (WILLIAMS, 1995).

As mulheres ainda enfrentam obstáculos de liderança, porém mudanças vêm ocorrendo. Mais mulheres lideram grandes organizações do que nunca (*Fortune*, 2009). Isso demonstra que hoje não há mais uma barreira impenetrável para mulheres nos maiores níveis de liderança. Há, no entanto, desafios. Eagly e Carli, (2007), usam a metáfora do labirinto, para expressar o caminho complicado e obstruído que as mulheres encontram. Comparadas a homens, com caminhos mais retos, elas precisam ter maior cuidado para superar obstáculos.

A liderança política feminina também vem apresentando avanços em diversos países, porém ainda permanece pouco representada (UNIFEM, 2008), principalmente em posições de maior poder. Mais mulheres lideram países do que nunca (DE ZÁRATE, 2010). Atualmente a presença de mulheres na liderança de países como o Brasil e a Argentina seriam indicadores desse avanço.

Segundo Carli e Eagly (2012), há cinco explicações para a baixa representatividade de mulheres em altas posições de liderança: investimentos mais baixos em capital humano, como educação e experiência profissional, diferentes estilos de liderança das mulheres, que podem gerar vantagens ou desvantagens a depender das implicações para a eficácia da liderança, a natureza masculina de liderar e dominar contrária à da feminina, o preconceito e a discriminação, e por fim, a contribuição das barreiras estruturais nas organizações.

Educação e experiência profissional

A primeira explicação para a baixa representatividade de mulheres em altas posições de liderança é o baixo investimento em educação, treinamento, e experiência profissional das mulheres, se comparados aos dos homens. De acordo com a Teoria do Capital Humano (*Human Capital Theory*), as mulheres, por possuírem mais responsabilidades domésticas que os homens, minam o investimento em suas carreiras, em termos de educação, horas trabalhadas, treinamentos realizados e intervalos fora do mercado de trabalho (KUNZE, 2008).

Com relação à educação, nos Estados Unidos em 2009, segundo dados do *U.S. National Center for Education Statistics*, as mulheres receberam 57% dos diplomas de graduação, 60% dos diplomas de mestrado, e 50% dos diplomas de PhDs. Resultados similares foram encontrados em muitos países industrializados (*United Nations Development Programme*, 2009). No Brasil o aumento da qualificação das mulheres tem sido evidenciado pela análise dos dados das últimas

PNADs (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – IBGE). Em relação ao nível superior, as mulheres brasileiras se sobressaem de maneira significativa. Em 2007, do conjunto de estudantes deste nível, 57,1% eram mulheres, o que revela um aumento significativo em relação a 1997, quando o percentual era de 53,6%.

Evidências contrariam, também, a hipótese de que as responsabilidades domésticas e familiares tornam as mulheres avessas à liderança (CORRIGALL e KONRAD, 2006). Uma revisão analítica das preferências profissionais de homens e mulheres revelou que mulheres preferem empregos que possibilitem o uso da criatividade, conquistas, oportunidades de crescimento e contribuições; já os homens preferem empregos que confirmem uma boa remuneração e oportunidades de promoção, liderança e lazer (KONRAD, RITCHIE, LIEB e CORRIGALL, 2000).

A divisão do trabalho doméstico mudou nos últimos anos. Estudos realizados nos Estados Unidos demonstram que realizar afazeres domésticos e cuidar dos filhos são tarefas divididas de forma mais equilibrada por homens e mulheres atualmente (BIANCHI et al., 2000). O compromisso masculino com a família também aumentou (*Families and Work Institute*, 2005). Diminuiu o percentual de mulheres que preferem ficar em casa ao invés de trabalhar e aumentou o percentual de homens – com 29% dos homens preferindo ficar em casa, o maior já encontrado (SAAD, 2007). Além disso, com 35% dos casais americanos, as mulheres são as únicas ou principais provedoras de renda (*U.S. Bureau of Labor Statistics*, 2010b).

No entanto, segundo o *U.S. Bureau of Labor Statistics* (2010), as mulheres passam mais tempo do que os homens em atividades domésticas e com filhos. Por não poderem se ausentar de tais responsabilidades, ou das responsabilidades profissionais, elas acabam por sacrificar mais seu tempo para lazer do que os homens.

Outra presunção é a de que as mulheres possuem menor experiência profissional, pois deixam seus empregos com maior frequência que os homens (ALMER, HOPPER E KAPLAN, 1998). No entanto, uma meta análise realizada por Griffeth, Hom e Gaertner (2000) encontrou evidências de que, no geral, homens deixam seus empregos com maior frequência que mulheres (P. W. Hom, personal communication, February 24, 2003).

No entanto, mulheres se ausentam de seus empregos por intervalos de tempo para ter filhos e durante seus primeiros meses de vida, e sofrem perdas salariais (ARUN, ARUN e BOROOAH, 2004), além de ocuparem empregos por meio período (ROSE e HARTMANN, 2004). A perda salarial associada à maternidade é estimada de 7% por criança nos Estados Unidos, segundo Budig e England (2001).

Em uma análise geral dos estudos realizados fora do Brasil, as mulheres, na maior parte das vezes, parecem possuir menor experiência profissional e consistência em empregos que os homens. Porém esses fatores não explicam a baixa representatividade da mulher em posições de liderança em sua totalidade.

Estilos de liderança

A segunda explicação trata de diferenças entre estilos de liderança femininos e masculinos. A maioria dos estudos sobre estilos de liderança realizados até 1990 derivaram da distinção introduzida por Bales (1950) de líderes com orientação para as tarefas e líderes com orientação interpessoal.

Eagly e Johnson (1990) revisaram 162 estudos nos quais procederam a 370 comparações entre homens e mulheres, tendo concluído que a líder feminina tende a adotar um estilo de orientação interpessoal e democrático, enquanto o líder masculino manifesta uma orientação para as tarefas e adota um estilo autocrático.

Após os anos 1980 e 1990, com a ascensão feminina a posições de topo, a investigação seguiu uma nova orientação inspirada por Burns (1978) e Bass (1985) (EAGLY, 2007; EAGLY e CARLI, 2003). Esta nova linha de trabalhos surge na busca de se compreender quais características dos líderes seriam eficazes nas novas condições econômico-financeiras das últimas décadas do século XX (EAGLY e CARLI, 2003). Burns (1978) introduz o conceito de liderança transformacional, posteriormente elaborado por Bass (1985, 1998), que envolve o estabelecimento de elevados padrões de comportamento. O líder transformacional ao ganhar a confiança dos seus liderados se auto define como modelo comportamental. Ele estabelece objetivos futuros e desenvolve estratégias para alcançá-los, inova mesmo quando a organização tem sucesso e capacita seus liderados, os incentivando a alcançar seu potencial e assim contribuir mais para a organização (CARLI e EAGLY, 2012).

Burns (1978) e outros pesquisadores (e.g. BASS, 1998) trouxeram o conceito de líder transacional. São líderes que estabelecem relações de troca com os seus subordinados apelando ao interesse próprio do liderado; este tipo de liderança envolve o estabelecimento claro das responsabilidades dos liderados, a recompensa por objetivos alcançados e a correção por objetivos não alcançados (EAGLY e JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001). A maioria dos líderes não é exclusivamente transformacional ou transacional, mas inclui no seu estilo comportamentos dos dois tipos (EAGLY e JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2007). Bass (1985) preconiza seu uso simultâneo, e acrescenta a ideia da igual eficácia dos dois estilos, que contribuem para a eficácia da liderança, embora em situações diferentes: o transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança, e o transacional em períodos de evolução e ambientes estáveis. Soma-se a esses dois estilos o que os pesquisadores denominaram liderança *laissez faire*, marcada por uma falha geral em assumir responsabilidades de gestão (CARLI e EAGLY, 2012).

Uma meta análise de 45 estudos realizada por Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (2003) comparou gestores masculinos e femininos em termos de estilos de liderança. Esta análise revelou que existe uma tendência clara de as mulheres adotarem um estilo de liderança marcadamente transformacional. Mulheres excedem homens em três dimensões transformacionais: influência idealizada, motivação inspiracional, e consideração individualizada. Estes resultados sugerem que a líder feminina manifesta atributos que motivam os liderados a sentirem respeito e orgulho de sua ligação, mostra otimismo e excitação em relação aos objetivos futuros, atende ao desenvolvimento, guia e presta atenção às necessidades individuais dos liderados. A líder feminina também apresenta vantagem na dimensão de recompensa contingente da liderança transacional. Este resultado sugere que a mulher, mais do que o homem, atribui aos seus liderados recompensas pelo bom desempenho. Em contraste, o homem excede a mulher nas dimensões de liderança transacional de gestão por exceção ativa e gestão por exceção passiva, e na liderança *laissez-faire*. Estes resultados indicam que os homens, mais do que as mulheres, prestam atenção aos erros dos liderados, aguardam que os problemas se tornem severos para resolvê-los, são ausentes e não se envolvem em situações críticas.

Natureza dominadora dos homens

A terceira explicação trata da natureza masculina de liderar e dominar contrária à feminina. Segundo pesquisadores de psicologia evolutiva, homens possuem os mais poderosos papéis de liderança, pois possuem atributos biológicos que contribuem para liderança (e.g BROWNE, 1999; GOLDBERG, 1993). De acordo com essa premissa, esses atributos evoluíram por meio da adaptação geneticamente mediada a condições primitivas (BUSS e KENRICK, 1998).

A atual diferença comportamental entre os sexos seria relacionada com as diferentes pressões reprodutivas vivenciadas por homens e mulheres na história da espécie humana (BUSS e KENRICK, 1998). Essas pressões moldaram diferenças psicológicas entre os sexos (TRIVERS, 1972). As mulheres, que investiam mais em procriação, podiam escolher mais entre os potenciais parceiros, e como resultado, homens ancestrais competiam entre si para obter acesso sexual a mulheres e recursos, e os vencedores obtinham maior chance de procriar e ter seus genes passados para as próximas gerações. Portanto, uma tendência de homens buscarem liderança teria evoluído, pois homens mais dominadores controlariam mais recursos e alcançariam maior status, e essas qualidades foram associadas ao sucesso reprodutivo (CARLI e EAGLY, 2012).

No entanto, Wood e Eagly (2002) não conseguem comprovar essas premissas. A presunção de que a dominância masculina seria universal (BUSS, 1995) é inconsistente. Evidências demonstram que a dominação patriarcal surgiu com uma série de desenvolvimentos econômicos e sociais, como as guerras e a agricultura. De acordo com Boehm e Salzman (1999) a maioria das sociedades primitivas não era hierárquica ou patriarcal, uma descoberta que vai de encontro à premissa de que a dominância é inerente à natureza masculina. Conforme novos papéis foram moldados em sociedades social e economicamente mais complexas, os papéis em economias não domésticas cada vez mais exigiam treinamento, energia, e viagens. Pela ausência de responsabilidade com a gestação e com filhos recém-nascidos, os homens apresentavam vantagens para ocupar esses papéis e colher os frutos da posição conquistada.

Wood e Eagly (2002) também não conseguiram comprovar a premissa de que as mulheres seriam dependentes dos homens para prover recursos e cuidar dos filhos. As mulheres não somente contribuíam substancialmente com atividades de subsistência na maioria das sociedades não industriais, como também eram as principais provedoras de alimentos. É provável, portanto, que homens e mulheres ancestrais fossem mutuamente dependentes, com o nível de dependência determinado pelo tipo de sociedade em que viviam.

Preconceito e Discriminação e Barreiras Organizacionais

A quarta e quinta explicações são particularmente importantes para este estudo, e serão mais profundamente analisadas nas próximas seções.

A quarta explicação disserta sobre preconceito e discriminação contra mulheres. Evidências da discriminação aparecerem em experimentos com avaliações de homens e mulheres com as mesmas características, com exceção do sexo, disputando vagas de emprego.

Foram realizados alguns experimentos com casos reais de recrutamento e com simulações. Uma meta análise de 49 estudos revelou que homens eram preferidos mesmo em condições idênticas as das mulheres para empregos tipicamente masculinos e neutros (DAVISON e BURKE, 2000). Apenas em empregos tipicamente femininos, mulheres eram preferidas, em condições idênticas as dos homens.

Hewlett (2002) também ressalta que as mulheres são diferenciadas pelo gênero. Salários e promoções equivalentes e posições de destaque dentro das organizações são algumas das restrições com que a mulher tem se deparado no ambiente profissional. Em relação a essa diferença salarial, o estudo de Aburdene & Naisbitt (1994) afirma que tal diferença existe também devido às forças do mercado. Segundo pesquisa do Instituto Ethos (2003) apenas 3% das organizações possuem políticas claras de promoção da equidade de gênero, com programas para redução das desigualdades salariais e de capacitação profissional específicos para melhorar a qualificação de mulheres.

Além disso, conforme explanado anteriormente, as mulheres brasileiras recebem salários menores que os homens, demonstrando claramente a discriminação por gênero.

Por fim, a quinta explicação trata de barreiras organizacionais para a liderança feminina. Como os homens tem tradicionalmente ocupado posições de grande autoridade, as organizações se desenvolveram de forma a suprir as necessidades e experiências masculinas. Como resultado, muitas organizações apresentam impedimentos ao avanço feminino, impedimentos estes que podem não se mostrar em uma avaliação inicial (ACKER, 1990; MARTIN, 2003). As organizações vêm demandando longas horas de trabalho e sacrifícios pessoais de sua força de trabalho, e como resultado, a cultura organizacional moderna criou um modelo implícito do empregado ideal, com poucas responsabilidades fora do trabalho e totalmente dedicado à organização (ACKER, 1990). Esse comprometimento é demandado principalmente de executivos em altas posições (JUDGE, CABLE, BOUDREAU e BRETZ, 1995). Além disso, esses profissionais usualmente possuem laptops e *smartphones*, os tornando sempre disponíveis para a organização (TOWERS, DUXBURY, HIGGINS e THOMAS, 2006). Essa realidade apresenta-se como um desafio para as famílias, e principalmente para as mulheres, que também possuem responsabilidades domésticas. Como os homens possuem menos deveres domésticos e maior tempo para o lazer, as exigências organizacionais são mais facilmente atendidas. Em complemento, um estudo realizado com executivos seniores revelou que 75% dos homens possuíam esposas que não trabalhavam, enquanto 74% das mulheres possuíam maridos empregados (GALINSKY et al; 2003).

As responsabilidades familiares e do trabalho das mulheres também reduzem sua habilidade em fazer *networking* e criar capital social no local de trabalho (BURT, 1998). Além disso, redes de relacionamento sociais tipicamente segregam por gênero, pois as pessoas tendem a afiliar-se com similares (MCPHERSON, SMITH-LOVIN e COOK, 2001). Por ocuparem a maioria das posições de liderança, as redes mais poderosas tendem a ser dominadas por homens.

Apesar das barreiras discriminatórias apresentadas, mais mulheres ocupam posições de liderança em muitos países, devido ao aumento dos níveis de investimento educacional e na experiência de trabalho. As mulheres também masculinizaram suas características pessoais de forma a dar consistência ao estereótipo de um líder. Além disso, muitas posições de liderança foram modificadas de forma a incorporar características femininas. Por fim, mulheres líderes encontraram maneiras adequadas de liderar que reduzam a remanescente incongruência entre papéis de liderança e papéis femininos (CARLI e EAGLY, 2012).

A barreira não explícita, porém forte, que dificulta ou impede a ascensão profissional das mulheres exclusivamente pela questão de gênero, e não por incapacidade de ocupar níveis gerenciais mais altos nas organizações foi denominada como o fenômeno Teto de Vidro (*glass ceiling phenomenon*), expressão originalmente citada no *Wall Street Journal* em 1986 (HOYT, 2010). Mesmo em posições tipicamente femininas, as mulheres enfrentam o teto de vidro enquanto homens brancos têm a seu favor a “escada de vidro” (MAUME, 1999; WILLIAMS, 1992, 1995). Apesar de antigo, este fenômeno é negligenciado nas análises organizacionais brasileiras (STEIL, 1997).

O teto de vidro é um fenômeno global segundo o qual as mulheres estão desproporcionalmente concentradas em posições de liderança de menor nível e menor autoridade do que os homens (POWELL e GRAVES, 2003). Apesar de o teto de vidro ser considerado uma barreira contra as mulheres, ele pode ser generalizado e envolver outros grupos não dominantes, como minorias raciais e étnicas. Existem algumas motivações para se tentar remover essa barreira. Primeiro atender a promessa de igualdade de oportunidades ao se permitir que todos possam assumir todos os níveis de liderança. Além disso, a promoção de um rico e diversificado grupo de mulheres em papéis de liderança irá tornar governos, negócios e instituições verdadeiramente representativos. Por último, a diversidade é associada à maior produtividade (FORSYTH, 2006). Pesquisas indicaram uma grande correlação entre diversidade de gênero e desempenho financeiro organizacional (CATALYST, 2004). Debates sobre a baixa representatividade das mulheres em posições de alta liderança geralmente giram em torno de três tipos de explicações. A primeira disserta sobre diferenças no investimento em capital humano, a segunda, nas diferenças essenciais entre homens e mulheres e a terceira

no preconceito e discriminação entre líderes mulheres, fenômenos explanados anteriormente.

Bensimon (1995) acredita que o fenômeno do teto de vidro seja o grande responsável pela falta evidente de mulheres na alta cúpula das organizações.

Apesar de o teto de vidro estar claramente presente na liderança política e organizacional, dados atuais sugerem que estamos a caminho de “quebrar o vidro”. Desde 1995, o número de organizações do *Fortune* 500 sem mulheres ocupando cadeiras em seus conselhos foi reduzido em quase 50%, e aquelas com 25% ou mais mulheres conselheiras aumentou (CATALYST, 2006). Adicionalmente, mulheres têm ocupado mais cargos gerenciais de menor nível, o que pode acarretar em mais posições de liderança (POWELL, 1999).

O crescente ingresso das mulheres no mercado de trabalho e a busca pela ocupação de altas posições estão pressionando as organizações para uma mudança estrutural. Com este novo cenário, o entendimento do fenômeno teto de vidro passa a ser de suma importância teórica e prática (TSUI, EGAN e O’REILLY III, 1992).

A primeira hipótese a ser testada, nesse sentido é: H1 – Mulheres (coordenadoras) em papéis de liderança são pior avaliadas do que homens (coordenadores) em papéis similares.

2.4. Masculinidade

A psicologia evolucionista defende que homens e mulheres desenvolvem características psicológicas distintas, fruto de diferenças inerentes ao sexo. Sob esta perspectiva, a divisão e alocação de homens e mulheres na sociedade é um reflexo da “natureza” assimétrica de investimentos parentais para a sobrevivência da prole. Homens lidam com a incerteza de paternidade, buscam múltiplos parceiros para aumentarem suas chances de paternidade e contribuem menos para a sobrevivência dos filhos. Já as mulheres enfrentam a gravidez, sendo responsáveis pelo bebê desde sua geração e após seu nascimento, e por isso dão preferência a parceiros bons provedores, o que é normalmente associado à agressividade e dominação.

Sob esse ponto de vista, as desigualdades entre homens e mulheres no ambiente de trabalho também seriam explicadas por essa natureza distinta, uma vez que o desenvolvimento de uma carreira requer grande investimento, que para as mulheres, pode conflitar com seu papel de mãe, fundamental para a perpetuação da espécie (BROWNE, 1999).

Eagly e Wood (1999) defendem que algumas características biológicas como a força dos homens ou a maior participação das mulheres na gestação da prole, de fato, influenciam sua orientação por alguns papéis sociais. Porém, esta não é constante ao longo do tempo em uma mesma sociedade, nem entre sociedades. Seria o gênero, conceito socialmente construído, e não o sexo ou diferenças biológicas, que mais influenciaria a divisão dos papéis sociais entre homens e mulheres.

A teoria do papel social defende que homens e mulheres desenvolvem características psicológicas distintas em consequência dos diferentes papéis que desempenham na sociedade (EAGLY, 1987).

Kimmel (2006) defende que masculinidade não é uma essência inata que se revela a partir de uma determinada condição biológica, pois se baseia em uma ideia socialmente construída, que se relaciona a aspectos espaço-temporais e culturais. Ser homem em cada contexto depende também de fatores como classe, etnia, geração, sexualidade, entre outros. O reconhecimento destas diferenças demanda uma distinção entre gênero e sexo, considerando que estes termos não são simples sinônimos. Para serem aceitos socialmente, portanto, mulheres e homens tendem a desenvolver características coerentes com as do seu gênero.

A masculinidade pode ser definida como um projeto construído e sustentado coletivamente em contextos específicos, dentre os quais as organizações, afetando homens e mulheres, sobretudo na esfera profissional (TIENARI, QUACK e THEOBALD, 2002).

Segundo Connell (1998), a ordem de gênero global é inquestionavelmente patriarcal, privilegiando os homens. Estas relações desiguais resultam em vantagens reais dos homens sobre as mulheres, como salários mais altos, controle do poder político e da riqueza.

Em suas primeiras teorias, Bem (1974) considerou masculinidade e feminilidade como grupos complementares de características e comportamentos positivos. A Teoria de Esquema de Gênero (*Gender Schema Theory*) (Bem, 1981) ocupou lugar de destaque no contexto das abordagens cognitivas de processamento de informação. O esquema de gênero foi concebido como um contínuo singular, com dois pólos; em um deles estariam situados os sujeitos tipificados sexualmente (altamente masculinos ou altamente femininos), enquanto no extremo oposto estariam os sujeitos com orientações fracas de papéis sexuais e os que apresentam tendências de sexo cruzado, não esquemáticos segundo o gênero ou não tipificados sexualmente. A classificação desses dois tipos (esquemáticos e não esquemáticos) baseou-se nas divergências quanto à disponibilidade cognitiva, que se manifestaria tanto em nível de discriminação perceptiva, associativa e de memória, quanto no que se refere às expectativas e crenças sobre a polaridade de gêneros. Os esquemáticos teriam maior predisposição para classificar as informações nas categorias masculino e feminino e para decidir quais atributos incluiriam ou não em seu autoconceito.

Bem (1981) propôs a ideia de um esquema cognitivo de gênero que estaria estreitamente ligado aos padrões socioculturais de comportamentos esperados para cada um dos sexos. Uma vez aprendido este esquema, isso predisporia a criança a perceber o mundo também em termos sexuais.

Para as pessoas não tipificadas ou não esquemáticas, tais conotações não seriam marcantes. O conteúdo do que constitui os domínios da masculinidade e da feminilidade não é enfatizado, mas sim o tipo de processo cognitivo. Neste caso, a androginia representa uma forma particular de processamento da informação. Os andróginos não são esquemáticos e, portanto, não contam com conotações sexuais para orientar o seu processamento de informação. Todavia, aqui não haveria a ideia de hierarquia contida na abordagem evolutiva, na qual a androginia seria definida como a condição superior a ser atingida. Para Bem (1981), ela seria simplesmente uma forma diferente de processamento das informações disponíveis no meio.

Jönsson e Carlsson (2000) encontraram relação significativa entre os sujeitos classificados com andróginos no BSRI e a criatividade. Há mais de três décadas, a flexibilidade de papel sexual como uma característica dos andróginos tem sido proposta (BEM, 1974). Ela tem sido conceituada como uma qualidade adaptativa, permitindo apresentação de comportamentos flexíveis às diferentes situações. Cheng (2005) verificou que andróginos experimentam níveis mais baixos de depressão em períodos estressantes.

Na tomada de decisão sobre como responder à realidade, o fator adaptativo da flexibilidade de papel sexual poderia ser representado pela integração do pensamento pessoal orientado à situação. Os tipificados masculinos e femininos tendem a dar mais atenção às estratégias apropriadas aos seus sexos e ignoram amplamente as características das mudanças do ambiente (BEM, 1977).

Diversas escalas foram desenvolvidas para medir orientação de papéis sexuais, e as duas mais usadas são o *Bem Sex Role Inventory* (BSRI) de Bem (1974) e o *Personal Attributes Questionnaire* (PAQ) de Spence, Helmreich e Stapp (1975).

Em seu formato original, o BSRI caracterizava uma pessoa como masculina, feminina ou andrógina de acordo com algumas características de personalidade vinculadas aos papéis sexuais. Os resultados obtidos por Bem (1974) demonstravam que as dimensões da masculinidade e da feminilidade seriam empírica e logicamente independentes e o conceito de androginia estaria definido pela obtenção de índices altos ou baixos em ambas as escalas de masculinidade e feminilidade. Graus muito tipificados sexualmente não refletiriam uma tendência geral do indivíduo para responder em uma direção socialmente desejável, mas para a autodescrição em concordância com padrões de comportamento desejáveis para homens e mulheres.

Com as contribuições de Spence et al. (1975) de que as pessoas classificadas com andróginas deveriam apresentar índices altos nas escalas de masculinidade e feminilidade, o questionário BSRI foi revisado por Bem (1977). Dessa forma, pessoas com índices baixos em ambas as escalas deveriam ser classificadas como indiferenciadas.

Ainda nos anos 70, o instrumento de Bem (1974) foi submetido a vários testes. Whetton e Swindells (1977) evidenciaram a independência das dimensões masculinidade e feminilidade.

Nas décadas de 80 e 90, o instrumento foi testado em diferentes contextos culturais. Heerboth e Ramanaiah (1985) testaram a hipótese de que as escalas masculinas e femininas medem padrões de comportamentos tipificados sexualmente, desejáveis para homens e mulheres nos Estados Unidos. Os resultados não corroboraram as suposições de Bem. Ward e Sethi (1986) não encontraram no BSRI uma medida válida de androginia na Malásia e sul da Índia, provavelmente devido às diferenças culturais nos construtos de masculinidade e feminilidade. Maznah e Choo (1986) confirmaram a ideia de que o inventário seria multidimensional, ao utilizarem o instrumento em uma amostra oriental.

Hiller e Philliber (1985), utilizaram o instrumento em uma amostra de pessoas casadas. Os resultados demonstram que as escalas masculina e feminina apresentavam correlações com ocupações sexualmente tipificadas, como a participação no trabalho doméstico, o papel de provedor financeiro, educação e idade, o que reforçou o argumento de que o conteúdo dos estereótipos sexuais poderia estar intimamente associado aos papéis sociais.

A primeira meta-análise sobre as mudanças na percepção das características masculinas e femininas, foi realizada por Twenge (1997) e compreendeu 63 amostras analisadas por este instrumento. Com esse trabalho, foi constatado que, na escala masculina, o tamanho do efeito para as diferenças sexuais teve um decréscimo significativo ao longo do tempo e uma indicação do crescimento dos graus masculinos estereotipados das mulheres. No entanto, o mesmo não aconteceu com homens em relação aos estereótipos femininos. Esses resultados sugeriram que mudanças culturais poderiam afetar a personalidade das pessoas.

Eagly, Wood e Diekman, (2000) acreditam que ao substituir o trabalho doméstico por trabalho remunerado, cada vez mais mulheres assumem as características pessoais necessárias para obter sucesso. Essas mudanças são associadas com uma redefinição dos padrões de comportamento apropriados para mulheres, ou seja, as mulheres estariam se tornando mais masculinas (DIEKMAN E EAGLY, 2000).

Pesquisas conduzidas nos Estados Unidos documentaram mudanças nas diferenças entre gêneros de uma vasta gama de atributos desde 1930 até o presente momento. Dentre essas mudanças citamos: o valor atribuído por mulheres para liberdade, desafio, liderança, prestígio e poder aumentou e se aproxima ao nível masculino (KONRAD, et al; 2000), e os interesses vocacionais das mulheres mudaram e também se equivalem aos números masculinos. Em relação à liderança, persuasão, gestão e influencia (SU, ROUNDS e ARMSTRONG, 2009) o comportamento de risco das mulheres também aumentou (BYRNES, et al; 1999); as auto imagens das mulheres com relação a assertividade, dominância e masculinidade aumentaram e estão similares as dos homens (TWENGE, 1997, 2001); e hoje, mais do que nunca, mulheres se formam em escolas de matemática, engenharia e ciências.

Segundo Peng (2006) após trinta anos de sua elaboração, o BSRI continua sendo o principal instrumento para medir papéis sexuais. A primeira adaptação do BSRI à cultura brasileira foi realizada por Oliveira (1982). No entanto, uma avaliação desta feita por Koller, Hutz, Vargas e Conti (1990) revelou diversos problemas, que levaram a uma readaptação do instrumento (Hutz & Koller, 1992).

Nesse sentido, busca-se com este trabalho testar a segunda hipótese: H2 – A Masculinidade do líder (coordenador (a)) atenua o efeito negativo de sexo (mulher) sobre as avaliações de desempenho dos líderes.

2.5.

Teoria da troca entre líder e membro - LMX

Tradicionalmente, as abordagens teóricas sobre liderança podem ser divididas em três grupos distintos, a saber: as teorias que focam os traços do líder, as teorias que focam os comportamentos do líder e as teorias que focam as situações ou as contingências (AMARAL, 2007). A teoria da Troca entre Líder e Membro (*Leader-member Exchange - LMX*) utiliza uma diferente abordagem e conceitua a liderança como um processo que está centrado nas interações entre líderes e seguidores. A teoria *LMX* coloca a relação entre líder e seguidores no ponto focal do processo de liderança.

Antes da teoria *LMX*, os pesquisadores utilizavam os conceitos da “*Average Leadership Style – ALS*”. A *ALS* pressupõe que o líder dá o mesmo tratamento e possui a mesma interação pessoal com todos os seus liderados, sem distinção. A Teoria *LMX* desafiou esta suposição e dirigiu a atenção dos pesquisadores para as diferenças que podem existir entre o líder e cada um dos seus seguidores. Esses pesquisadores identificaram, em coleta de dados junto a 261 gerentes e seus supervisores, que os pressupostos conceituais da *ALS* não eram suficientemente capazes de explicar os “mistérios da liderança” (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975, p. 48).

Nos primeiros estudos da Teoria *LMX*, inicialmente denominada Ligação Diádica Vertical (*Vertical Dyad Linkage – VDL*), pesquisadores se concentraram na natureza das ligações verticais formadas entre os líderes e cada um de seus seguidores. O relacionamento de um líder com sua unidade de trabalho como um todo era visto como uma série de díades verticais. Ao avaliar as características dessas díades verticais, os pesquisadores descobriram dois tipos gerais de ligações: aquelas baseadas em responsabilidades ampliadas e negociadas, denominadas de endogrupo ou de grupo de alta qualidade de relacionamento, e aquelas que foram baseadas no contrato de trabalho formal, denominadas de exogrupo ou grupo de baixa qualidade de relacionamento.

Dentro de uma unidade organizacional de trabalho, subordinados se tornam uma parte do endogrupo ou exogrupo com base em quão bem eles trabalham com o líder e quão bem o líder trabalha com eles. Personalidade e outras características pessoais estão relacionadas com este processo (DANSEREAU et al., 1975). Além disso, a participação em um grupo ou outro é baseada no quanto os subordinados se envolvem na expansão de seus papéis e responsabilidades (GRAEN, 1976). Os subordinados interessados em negociar com o líder e dispostos a fazer mais pelo o grupo podem se tornar uma parte do endogrupo. Essas negociações envolvem trocas nas quais os subordinados realizam algumas atividades que vão além de suas descrições formais de trabalho, e o líder, por sua vez, faz mais por estes subordinados. Se os subordinados não se interessam em assumir novas e diferentes responsabilidades de trabalho, eles se tornam parte do exogrupo. Para o exogrupo, o líder assume papel de gerente, delegando tarefas rotineiras, sem grandes impactos no dia-a-dia da unidade a que pertence, interagindo de maneira

formal e seguindo as premissas básicas pertencentes ao contrato de trabalho (LIDEN, GRAEN, 1980).

Essa abordagem privilegia o relacionamento interpessoal construído entre líder e liderado, visando o alcance de objetivos comuns, sustentados a partir da lealdade, do afeto, do respeito e da contribuição. Os subordinados do endogrupo recebem mais informações, influência, confiança, e preocupação de seus líderes do que os subordinados exogrupo. Além disso, eles são mais confiáveis, altamente envolvidos, e mais comunicativos do que os subordinados do exogrupo (DANSEREAU et al., 1975). Enquanto os subordinados do endogrupo fazem atividades extras para o líder, e o líder da mesma forma as faz, os subordinados do exogrupo são menos compatíveis com o líder e geralmente chegam ao trabalho, realizam suas tarefas e voltam para casa.

Após o primeiro conjunto de estudos, houve uma mudança no foco da Teoria *LMX*. Enquanto os estudos iniciais abordavam principalmente a natureza das diferenças entre os dois tipos de grupos (endogrupo e exogrupo), uma linha subsequente de pesquisa passa a analisar como a teoria *LMX* está relacionada com a eficácia organizacional. Esses estudos focavam suas atenções em como a qualidade das trocas entre líder e seguidor estava relacionada com resultados positivos para os líderes, seguidores, grupos e para a organização em geral (GRAEN e UHL-BIEN, 1995). Pesquisadores descobriram que a alta qualidade das trocas entre líder e seguidor reduziu a rotatividade de funcionários, melhorou as avaliações de desempenho, aumentou a frequência de promoções, o comprometimento organizacional e as atribuições de trabalho desejáveis, melhorou a atitude no trabalho, aumentou a atenção e apoio do líder e a participação da equipe, e agilizou a ascensão da carreira (GRAEN e UHL-BIEN, 1995; LIDEN, WAYNE e STILWELL, 1993).

Para a *LMX*, a parceria pode ser concebida em termos de um processo de influência mútua, multidimensional, baseada em trocas sociais como afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional, conforme proposto por Liden e Maslyn (1998). Assim, a teoria apóia-se na idéia de que afeto é o grau de afeição mútua que os membros da díade possuem um com o outro, baseado primariamente na atração interpessoal, preferivelmente em relação aos valores do trabalho ou profissionais. A dimensão lealdade é a expressão de apoio público às metas de caráter pessoal do outro membro da díade. A dimensão contribuição é a

percepção do envolvimento com a atividade orientada para o trabalho que cada membro tem diante de metas mútuas da díade, sejam metas explícitas ou implícitas. A dimensão respeito profissional é a percepção do grau com que cada membro da díade constrói uma reputação, dentro ou fora da organização.

Na essência, os resultados acima demonstram claramente que as organizações tem muito a ganhar com líderes que constroem boas relações de trabalho. Quando os líderes e seguidores tem boas trocas, eles se sentem melhor e realizam mais, e a organização prospera.

A *LMX* não se embasa somente no processo transacional de reforço e punição, outro elemento importante na teoria é o desenvolvimento e identificação de papéis. Este desenvolvimento, chamado de “*Leadership-Making Model*” - Modelo de Estabelecimento de Liderança, é uma abordagem prescritiva de liderança que enfatiza que um líder deve desenvolver trocas de alta qualidade com todos os seus subordinados, e não apenas com alguns. Ela busca que cada subordinado se sinta como parte do endogrupo e, ao fazê-lo, evita as desigualdades e as implicações negativas de se fazer parte do exogrupo. Em geral, o estabelecimento da liderança promove parcerias nas quais o líder busca construir díades eficazes com todos os empregados da unidade de trabalho (GRAEN e UHL-BIEN, 1995). Além disso, o modelo defende que os líderes podem criar redes de parcerias e relacionamento em toda a organização, o que beneficiará os objetivos da organização e o progresso da própria carreira do líder.

Graen e Uhl-Bien (1991) defendem que o estabelecimento da liderança se desenvolve progressivamente ao longo do tempo em três fases: primeiro, a fase de desenvolvimento, em seguida a fase de conhecimento, e por último, a fase de parceria madura. Durante a fase de desenvolvimento, há o reconhecimento e tomada de papéis. Superior e subordinado não se conhecem e necessitam avaliar mutuamente suas capacidades e habilidades. Nesta fase é considerado crítico o estabelecimento de respeito mútuo para que a relação possa evoluir. As interações na díade superior-subordinado geralmente são regidas pelas regras, baseando-se fortemente nas relações contratuais. Superiores e subordinados se relacionam entre si conforme papéis organizacionais predefinidos. Eles têm baixa qualidade de trocas, semelhantes às dos membros do exogrupo. O subordinado está em conformidade com seu líder formal, que tem status hierárquico, com o objetivo de

alcançar as recompensas econômicas de seus superiores. (GRAEN & UHL-BIEN, 1995).

A segunda fase, a de conhecimento, começa com uma oferta do líder ou do subordinado para melhoria mudanças sociais no sentido profissional, que envolve o compartilhamento de mais recursos e informações pessoais ou relacionadas ao trabalho. É um período de teste para o líder avaliar se o subordinado tem interesse em assumir mais papéis e responsabilidades e se o líder está disposto a oferecer novos desafios para os subordinados. Durante este tempo, as díades são modificadas passando de relações estritamente relacionadas aos papéis e responsabilidades predefinidas para novas formas de relacionamento no trabalho. Díades de sucesso na fase de conhecimento começam a desenvolver maior confiança e respeito um pelo outro.

Já a terceira fase, a parceria madura é marcada pela alta qualidade das trocas entre líder e membro. Pessoas que já chegaram a este estágio em suas relações experimentam um alto grau de confiança, respeito e obrigação entre as partes. Eles testaram seu relacionamento e descobriram que podem depender uns dos outros. Neste estágio as expectativas e percepção da quantidade e qualidades de esforços que cada parte irá empenhar para a manutenção da relação já são conhecidas, e existe um alto grau de reciprocidade entre líderes e subordinados, cada um afeta e é afetado pelo outro. Além disso, durante a terceira fase os membros podem depender uns dos outros para favores e assistências especiais. Líderes e subordinados são amarrados em formas produtivas que vão muito além de uma relação de trabalho tradicional hierarquicamente definida. Eles desenvolveram uma forma extremamente eficaz de se relacionar que produz resultados positivos para si e para a organização. Como efeito, as parcerias são transformadas na medida em que ajudam líderes e seguidores a se moverem além de seus próprios interesses para realizar o bem maior para a equipe e para a organização.

Segundo Northouse (2010), a teoria *LMX* funciona de duas maneiras: descrevendo a liderança, e prescrevendo a liderança. Em ambos os casos, o conceito central é a relação que o líder possui com cada um de seus subordinados. Descritivamente, a teoria *LMX* sugere que é importante reconhecer a existência de endogrupos e exogrupos em uma organização. As diferenças entre as formas como os objetivos são realizados por subordinados do endogrupo e exogrupo são substanciais. Trabalhar com o endogrupo permite ao líder realizar mais trabalho e de uma forma mais eficaz.

Prescritivamente, a teoria *LMX* é melhor compreendida dentro do modelo de Estabelecimento de Liderança de Graen e Uhl-Bien (1991). Os autores defendem que os líderes devem criar uma relação especial com todos os subordinados, similar às relações descritas no endogrupo. Os líderes devem oferecer a cada subordinado a oportunidade de assumir novos papéis e responsabilidades. Além disso, os líderes devem cultivar a alta qualidade das trocas com seus subordinados. Ao invés de focar nas diferenças entre endogrupo e exogrupo, o modelo de Estabelecimento de Liderança sugere que os líderes devem buscar formas de construir a confiança e respeito com todos os seus subordinados, fazendo com que toda a unidade de trabalho se torne um endogrupo. Além disso, os líderes devem olhar além de sua unidade de trabalho e criar parcerias de alta qualidade com as pessoas de toda a organização.

A teoria *LMX* foca suas atenções na relação especial, única, que os líderes podem criar. Quando essas relações são de alta qualidade, todos são beneficiados: líder, seguidores e a organização.

A teoria *LMX* traz várias contribuições positivas para a compreensão do processo de liderança. Primeiro, é uma forte teoria descritiva. Ela valida a experiência de como as pessoas dentro das organizações se relacionam entre si e com o líder. Em segundo lugar, é a única abordagem sobre liderança que faz do conceito da relação diádica a peça central do processo de liderança. Outras abordagens enfatizam as características dos líderes, seguidores, contextos, ou uma combinação destes, mas nenhuma aborda as relações específicas entre o líder e cada subordinado. A teoria *LMX* ressalta que a liderança eficaz depende de efetivas trocas entre líder e seguidor.

Em terceiro lugar, a teoria *LMX* é notável, pois nos atenta para a importância da comunicação para uma liderança eficaz. As trocas de alta qualidade defendidas na teoria *LMX* estão relacionadas diretamente com uma comunicação eficaz. A comunicação é o veículo por meio do qual os líderes e subordinados criam, nutrem e mantêm trocas.

Em quarto lugar, a teoria *LMX* fornece um alerta importante para os líderes. Ela os adverte para que evitem ser influenciados, consciente ou inconscientemente, por preconceitos, para definir quem pertence ao endogrupo (por exemplo, preconceitos de raça, sexo, etnia, religião ou idade). Os princípios enunciados na teoria *LMX* servem como um bom lembrete para os líderes serem justos na forma como abordam cada um dos seus subordinados.

E finalmente, há um grande corpo de pesquisa relacionando a prática da teoria *LMX* com resultados positivos da organização. Graen e Uhl-Bien (1995) apontam que ela está relacionada ao desempenho, comprometimento organizacional, ambiente de trabalho, inovação, justiça, progressão na carreira, e muitas outras importantes variáveis organizacionais. Correlacionando o uso da teoria *LMX* a resultados reais, os pesquisadores foram capazes de validar a teoria e aumentar o seu valor prático.

A *LMX* se apresenta, na literatura internacional, como uma importante contribuição para o sucesso do gerenciamento da diversidade. Para Chen e Van Velsor (1996), ela é uma das possibilidades teóricas para a compreensão da liderança e diversidade cultural, por três razões específicas: primeiro, ela utiliza o recurso diádico de análise por meio do qual ajuda a entender a liderança entre culturas, indo além da comparação do trabalho. Segundo, ela foca na construção do relacionamento, provendo um significado substantivo da diversidade em liderança. E, por último, a *LMX* foca na dinâmica da relação do endogrupo e do exogrupo, podendo trazer grande contribuição para o gerenciamento e direção da diversidade nos contextos entre culturas.

Nesse sentido, a terceira hipótese a ser testada é: H3 - A qualidade da relação entre líderes (coordenadores) e seus superiores (gerentes) media o efeito do gênero sobre a avaliação de desempenho dos líderes.