

# A influência do comportamento do líder e do gênero na qualidade da relação líder-liderado e na satisfação no trabalho

## Denise Mathias Viana

Pesquisadora da Fundação Getúlio Vargas (Brasil)

[denise.viana@fgv.br](mailto:denise.viana@fgv.br)

## Lucia B. Oliveira

Professora da Fundação Getúlio Vargas (Brasil)

[lucia.oliveira@fgv.br](mailto:lucia.oliveira@fgv.br)

## Resumo

O objetivo deste trabalho foi analisar como comportamentos comunais, agênticos e andróginos de líderes influenciam a qualidade da relação líder-liderado e a satisfação no trabalho dos liderados. Também foi avaliado se o gênero – do líder, do liderado e da díade líder-liderado – interfere nesses resultados. Participaram da pesquisa 441 trabalhadores. Os resultados mostraram que a qualidade da relação líder-liderado e a satisfação no trabalho é maior entre subordinados cujos líderes possuem comportamentos comunais e andróginos, quando comparados a líderes agênticos. Além disso, verificou-se que o gênero não impacta esses resultados de forma significativa. Implicações desses resultados são discutidas.

## Palavras-Chave

Liderança; Comportamento do líder; Gênero; LMX; Satisfação no trabalho

## *The influence of leader behavior and gender on the quality of the leader-led relationship and job satisfaction*

### **Abstract**

The purpose of this study was to analyze how communal, agentic, and androgynous behaviors of leaders influence leader-member exchange quality and the job satisfaction of the followers. It was also assessed whether gender – of the leader, the follower, and the leader-follower dyad – interferes in these outcomes. A total of 441 workers participated in the research. The results showed that leader-member exchange quality and job satisfaction is higher among subordinates whose leaders exhibit communal and androgynous behaviors, compared to agentic behavior. Furthermore, it was found that gender does not significantly impact these outcomes. Implications of these results are discussed.

### **Keywords**

Leadership; Leader behavior; Gender; LMX; Job satisfaction

## *La influencia del comportamiento del líder y el género en la calidad de la relación líder-seguidor y la satisfacción laboral*

### **Resumen**

El objetivo de este estudio fue analizar cómo los comportamientos comunales, agentes y andróginos de los líderes influyen en la calidad de la relación líder-seguidor y la satisfacción laboral de los seguidores. También se evaluó si el género – ya sea del líder, del seguidor o de la diada líder-seguidor – interfiere en estos resultados. En la investigación participaron 441 trabajadores. Los resultados mostraron que la calidad de la relación líder-seguidor y la satisfacción laboral son mayores entre los subordinados cuyos líderes exhiben comportamientos comunales y andróginos, en comparación con los líderes agentes. Además, se encontró que el género no afecta significativamente estos resultados. Se discuten las implicaciones de estos resultados.

### **Palabras clave**

Liderazgo; Comportamiento del líder; Género; LMX; Satisfacción laboral

**Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto:** Lucia B. Oliveira - Fundação Getúlio Vargas.  
Av. Brig. Faria Lima, 1188 - 2º andar - Pinheiros, São Paulo - SP, 01452-002, Brasil. **URL:** <https://portal.fgv.br/>.

**Recebido em | Received in | Recibido en:** 16/02/2023 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 11/06/2024

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v14i3.65402>

# INTRODUÇÃO

A liderança vem sendo analisada a partir de múltiplas abordagens e perspectivas, uma vez que os resultados organizacionais dependem, em grande medida, da capacidade de seus líderes de motivar, engajar e conduzir seu grupo ao alcance das metas (CHOI; KIM; KANG, 2017; UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007). Uma dessas perspectivas busca relacionar características e comportamentos dos líderes aos resultados alcançados (NORTHOUSE, 2021). Spence e Helmreich (1978), por exemplo, analisaram o papel de comportamentos agênticos, comunais e andróginos dos líderes. Mais recentemente, Gartzia e Baniandrés (2019) estudaram a influência desses comportamentos na satisfação e na lealdade dos subordinados, também buscando compreender as relações entre gênero e comportamentos do líder.

Outro tema que tem atraído a atenção dos pesquisadores é o da liderança feminina, relacionado à baixa presença de mulheres em posições de liderança, quando comparadas aos homens (HUANG et al., 2019; TALENSES-INSPIER, 2019). Alguns estudos apontam diferenças nas características de gestão (DIEHL; OWEN; YOUNGBLADE, 2004; PAUSTIAN-UNDERDAHL; WALKER; WOEHR, 2014), outros citam a interferência dos estereótipos e do preconceito (EAGLY; KARAU, 2002; KOENIG *et al.*, 2011; SHEN; JOSEPH, 2021) nas decisões de contratação e de promoção de líderes mulheres como causa dessa discrepância.

Por outro lado, evidências vêm demonstrando que a diversidade tem efeitos positivos sobre a capacidade de inovação, a colaboração em equipe, a criatividade e o desempenho organizacional (VAN DER VEGT; JANSSEN, 2003; BASSETT-JONES, 2005; HUNT et al., 2018; SAXENA, 2014). Por essas razões, têm crescido as iniciativas voltadas à ampliação da presença feminina na liderança das organizações.

A partir desta realidade, a presente pesquisa teve como objetivo analisar como comportamentos comunais, agênticos e andróginos dos líderes influenciam a qualidade da relação líder-liderado (LMX) e a satisfação no trabalho dos liderados, bem como o papel do gênero do líder, do liderado e da díade líder-liderado nessas relações. Participaram da pesquisa 441 empregados de empresas públicas e privadas de diferentes tamanhos e setores da economia.

O trabalho tem relevância na medida em que explora a influência do gênero e do comportamento do líder na qualidade da relação líder-liderado e na satisfação no trabalho dos liderados, dois aspectos que notadamente impactam os resultados organizacionais (JUDGE *et al.*, 2017; MALIK et al., 2015; MARTIN *et al.*, 2016; REINA *et al.*, 2018). O trabalho busca ainda preencher a lacuna apontada na literatura (DOUGLAS, 2012; HACKETT et al., 2018; WANG; KIM; MILNE, 2017). Segundo Douglas (2012, p. 163), “a literatura existente ainda precisa examinar como o comportamento do

líder e as relações líder-liderado são afetados pelo sexo do líder, do subordinado e pela interação entre os dois”.

No Brasil, não foram encontrados estudos quantitativos sobre a influência dos comportamentos do líder nas atitudes dos liderados. A revisão conduzida por Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) apontou o predomínio de estudos de natureza qualitativa e, mais recentemente, Silva, Paschoalotto e Endo (2020) mostraram que estilos de liderança e características do líder são os temas mais pesquisados. O trabalho de revisão realizado por Silva (2020) também evidenciou uma carência de estudos voltados ao fenômeno da liderança feminina. Desta forma, o presente estudo busca preencher essas lacunas ao trazer resultados quantitativos sobre comportamentos da liderança, gênero e seus desdobramentos.

De uma perspectiva aplicada, os resultados do estudo podem orientar ações de seleção e de desenvolvimento de lideranças que privilegiem comportamentos que promovam a satisfação e a qualidade da relação com os liderados. Além disso, espera-se contribuir para o debate em torno da diversidade de gênero nas organizações.

## 1. GÊNERO, COMPORTAMENTO E LIDERANÇA

A teoria do papel social das diferenças sexuais, desenvolvida por Eagly na década de 1980, propõe que a principal fonte de diferenças entre o comportamento de homens e mulheres é a conformidade com o que se espera de cada gênero (EAGLY; WOOD, 1991). Em outras palavras, a própria sociedade tende a reforçar diferenças de comportamento entre os gêneros. Das mulheres se esperariam comportamentos comunitários, associados ao cuidado e ao altruísmo, e dos homens seriam esperados comportamentos agênticos, incluindo assertividade, dominância e independência (ABELE, 2003; EAGLY; WOOD, 1991).

A relação entre estereótipos de gênero e características percebidas como necessárias para o desempenho gerencial é outro tema que tem atraído a atenção de pesquisadores (KOENIG et al., 2011; SHEN; JOSEPH, 2021; THRASHER; RUDOLPH; HAMMOND, 2023). A expressão “pensou em gestor, pensou em homem” (*think manager, think men*) – cunhada por Schein (1973) – sugere que qualidades atribuídas aos bons gestores são mais associadas a características encontradas em homens do que em mulheres. De forma análoga, o paradigma agência-comunhão (*agency-communion*) avalia os estereótipos comunitários e agênticos – associados a mulheres e homens, respectivamente – e sua relação com a qualidade percebida dos líderes (GARTZIA; BANIANDRÉS, 2019; KOENIG et al., 2011; POWELL; BUTTERFIELD, 1979; POWELL, BUTTERFIELD; PARENT, 2002; SPENCE; HELMREICH, 1978).

Evidências indicam que tais estereótipos têm sido uma das barreiras à ascensão das mulheres a posições de liderança nas organizações, embora tenha havido progressos nessa área (BRUSCHINI, 2007; MADALOZZO; MARTINS; LICO, 2015; TALENSES-INSPIER, 2019). A essa dificuldade de acesso das mulheres a posições de maior responsabilidade e prestígio atribui-se a expressão teto de vidro (*glass ceiling*), entendida como uma barreira importante, mas por vezes imperceptível, que bloquearia o acesso das mulheres aos níveis superiores da hierarquia organizacional (EAGLY; CARLI, 2007; MANZI; HEILMAN, 2021; STEIL, 1997).

Com relação aos fatores que explicariam o teto de vidro, Rutherford (2014) aponta que as organizações foram construídas a partir dos interesses dos homens, o que tende a provocar nas mulheres um sentimento de “*outsider*”. Eagly e Carli (2007), por sua vez, destacam quatro fatores importantes: (1) o preconceito contra as mulheres, que acaba por beneficiar os homens em processos seletivos; (2) resistências à liderança feminina, muitas vezes percebida de forma negativa; (3) dificuldades das próprias mulheres em definir um estilo próprio de liderança; (4) demandas familiares, que podem levar mulheres a interromper suas carreiras ou que dificultam sua participação em atividades necessárias ao seu avanço.

Segundo Eagly e Karau (2002), o preconceito em relação às líderes mulheres decorre da incongruência que muitas pessoas percebem entre as características das mulheres e os requisitos necessários para as funções de líder. Com relação à forma de liderar, Eagly e Carli (2007) ressaltam que as mulheres se sentem divididas entre um estilo mais agregador, que seria mais comum entre elas, e posturas mais assertivas, percebidas como masculinas, mas necessárias a quem ocupa posições de liderança.

Bosak e Sczesny (2008) mostraram que as mulheres se classificam como menos adequadas a posições de liderança do que os homens, uma vez que consideram não possuir comportamentos considerados necessários a tais posições. Ou seja, estereótipos relacionados à liderança tendem a influenciar negativamente as mulheres, na medida em que criam uma autopercepção negativa sobre sua capacidade de exercer funções de liderança. Corroborando esse ponto, uma pesquisa com mulheres no nível de vice-presidente e acima em empresas da Fortune 1.000 mostrou que 72% delas acreditam que “estereótipos sobre os papéis e habilidades das mulheres” são uma barreira ao seu avanço aos altos níveis na hierarquia (WELLINGTON; KROPF; GERKOVICH, 2003).

Estudos mais recentes têm chamado atenção para uma possível “vantagem feminina” (*female advantage*), segundo a qual as mulheres exibiriam atitudes e comportamentos mais adequados ao atual contexto organizacional, que exigiria posturas mais colaborativas por parte das lideranças (GARTZIA; BANIANDRÉS, 2019; KARK; WAISMEL-MANOR; SHAMIR, 2012; OFFERMANN; FOLEY, 2020; PAUSTIAN-UNDERDAHL; WALKER; WOHR, 2014). A meta-análise conduzida por Paustian-Underdahl, Walker e Woehr (2014) mostrou que líderes mulheres são avaliadas por terceiros como significativamente mais eficazes do que líderes homens, muito embora na autoavaliação

os homens se percebam como mais eficazes do que as mulheres. Para Saint-Michel (2018) ainda há muito trabalho a ser feito para erradicar os estereótipos de gênero, de forma que os líderes possam ser apreciados essencialmente por sua visão e características.

No presente estudo, optamos por analisar a influência do gênero (do líder, do liderado e da díade líder-liderado) e dos comportamentos do líder sobre a qualidade da relação líder-liderado e sobre a satisfação no trabalho, tendo em vista as evidências de seu impacto sobre diferentes resultados organizacionais (JUDGE *et al.*, 2017; MALIK *et al.*, 2015; MARTIN *et al.*, 2016; REINA *et al.*, 2018).

A teoria das trocas líder-liderado (*leader-member exchange theory*) propõe que líderes formam fortes relações emocionais, de confiança e de respeito mútuo com alguns membros de sua equipe, mas não necessariamente com todos (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). A principal distinção entre a teoria das trocas líder-liderado e outras teorias de liderança reside no reconhecimento de que os líderes se relacionam de forma diferente com seus liderados. Também segundo a teoria, as atitudes e comportamentos dos subordinados são influenciados pela forma como são tratados pelo seu líder (ERDOGAN; BAUER, 2015; MARTIN *et al.*, 2016).

No Brasil, dois estudos avaliaram o papel do gênero na qualidade da relação líder-liderado (LMX). Silveira e Hanashiro (2009) avaliaram as similaridades entre superiores e subordinados e não encontraram influência da congruência de gêneros sobre LMX. No estudo de Amaral *et al.* (2009), as evidências mostraram que as mulheres se sentem mais pertencentes ao endogrupo do que os homens.

Já a satisfação no trabalho é definida como uma atitude pessoal em relação ao trabalho e tem sido descrita como o conjunto de sentimentos positivos das pessoas em relação ao seu trabalho (GERHART, 2005; JUDGE *et al.*, 2017). No campo do comportamento organizacional, é um construto que tem recebido bastante atenção dos pesquisadores e tem sido relacionado a importantes resultados organizacionais, incluindo rotatividade e desempenho individual (JUDGE *et al.*, 2017). A meta-análise realizada por Çakmak, Öztekin e Karadag (2015), que teve como foco os efeitos da liderança sobre a satisfação no trabalho, mostrou que o estilo ou a abordagem da liderança tem efeito direto sobre a satisfação no trabalho.

No presente estudo, para avaliar os comportamentos dos líderes, optamos pelo modelo proposto por Spence e Helmreich (1978) e recentemente utilizado por Gartzia e Baniandrés (2019), que analisa a influência de comportamentos comunais e agênticos dos líderes sobre a satisfação e a lealdade dos subordinados. Os resultados mostraram que atitudes positivas dos liderados estão mais fortemente relacionadas a líderes comunais do que a líderes agênticos, e que esses efeitos são mais fortes do que os relacionados ao gênero do líder. Além dos comportamentos agêntico e comunal, Spence e Helmreich (1978) propuseram a dimensão andrógina, associada a fortes

comportamentos agênticos e comunais simultaneamente, e a dimensão indiferenciada, quando ambos os comportamentos agênticos e comunais são inexpressivos.

Em consonância com Gartzia e Baniandrés (2019), propomos que os comportamentos do líder influenciam a qualidade da relação líder-liderado (LMX) e a satisfação no trabalho dos liderados, conforme as hipóteses a seguir.

- H1a: A qualidade da relação líder-liderado (LMX) é maior para líderes comunais, relativamente aos agênticos.
- H1b: A qualidade da relação líder-liderado (LMX) é maior para líderes andróginos, relativamente aos agênticos.
- H1c: A qualidade da relação líder-liderado (LMX) é maior para líderes andróginos, relativamente aos comunais.
- H2a: A satisfação no trabalho de subordinados a líderes comunais é maior do que a satisfação de subordinados a líderes agênticos.
- H2b: A satisfação no trabalho de subordinados a líderes andróginos é maior do que a satisfação de subordinados a líderes agênticos.
- H2c: A satisfação no trabalho de subordinados a líderes andróginos é maior do que a satisfação de subordinados a líderes comunais.

Em sua pesquisa, Gartzia e Baniandrés (2019) também avaliaram a influência dos contra-estereótipos nas atitudes dos subordinados. As evidências apontaram que líderes homens comunais sofreram alguma discriminação nas avaliações, mas apesar disso, foram avaliados pelos liderados como tendo atitudes positivas e desejáveis. Por outro lado, as líderes mulheres agênticas foram menos eficazes em gerar respostas positivas dos liderados, mas ainda assim receberam uma avaliação mais positiva de sua eficácia. De forma geral, a pesquisa evidencia que gênero, comportamentos de gênero (agênticos ou comunais) e estereótipos de gênero influenciam a percepção dos liderados. Com o intuito de contribuir para este debate, propomos as seguintes hipóteses:

- H3a: A qualidade da relação líder-liderado (LMX) é maior para líderes comunais mulheres, relativamente aos líderes comunais homens.
- H3b: A satisfação no trabalho de subordinados a líderes comunais mulheres é maior do que a satisfação de subordinados a líderes comunais homens.
- H4a: A qualidade da relação líder-liderado (LMX) é maior para líderes agênticos homens, relativamente aos líderes agênticos mulheres.
- H4b: A satisfação no trabalho de subordinados a líderes agênticos homens é maior do que

satisfação de subordinados a líderes agênticos mulheres.

Collins, Burrus e Meyer (2014) gender may influence the specific characteristics subordinates use to make this judgment, thereby impacting important downstream workplace processes and outcomes. Drawing from Social Role Theory, we use moderated mediation analyses across two independent samples to show that communally oriented leader-member exchange (LMX) recomendam que sejam aprofundadas as pesquisas considerando comportamentos do líder e o gênero de ambos os membros da díade (líder-liderado), e não apenas o gênero de uma das partes. Segundo os autores, é possível que liderados homens esperem apenas comportamentos agênticos de seus líderes (homens ou mulheres), enquanto as subordinadas mulheres podem esperar comportamentos comunais de líderes mulheres, mas não de líderes homens. Nesse sentido, propomos que a combinação do gênero do subordinado com os comportamentos do líder influencia a qualidade da relação líder-liderado (LMX) e a satisfação no trabalho, conforme as hipóteses a seguir.

- H5a: Para lideradas mulheres, a qualidade da relação (LMX) é maior quando o líder é comunal, relativamente ao líder agêntico.
- H5b: Para lideradas mulheres, a satisfação no trabalho é maior quando o líder é comunal, relativamente ao líder agêntico.
- H6a: Para liderados homens, a qualidade da relação (LMX) é maior quando o líder é agêntico, relativamente ao líder comunal.
- H6b: Para liderados homens, a satisfação no trabalho é maior quando o líder é agêntico, relativamente ao líder comunal.

Pouco foco tem sido dado aos efeitos que a combinação dos gêneros do líder e do liderado pode exercer sobre a qualidade dessa relação e sobre a satisfação no trabalho. Douglas (2012) avaliou a interação entre gênero do líder e liderança transformacional, e concluiu que essa relação era mais forte para líderes homens do que líderes mulheres. As análises também mostraram que a díade líder-homem/liderado-homem recebeu classificações significativamente mais altas de eficácia do líder e de liderança transformacional do que as outras combinações de díades. Para o pesquisador, é possível que o subordinado homem tenha expectativas mais baixas em relação a líderes do mesmo gênero e responda favoravelmente a traços de liderança transformacional.

Douglas (2012) também concluiu que as diferentes díades de gênero líder-liderado não apresentaram influência significativa na qualidade da relação e na eficácia do líder. Por outro lado, quando examinados mais de perto os resultados das comparações, foi encontrada uma interação significativa para as díades líder-mulher/subordinada-mulher (M/M) versus líder-homem/subordinada-mulher (H/M) e também para as díades líder-mulher/subordinado-homem (M/H) versus líder-homem/subordinada-mulher (H/M).



Nesse sentido, propomos que a congruência de gênero entre líder e liderado favorece a relação entre ambos e a satisfação no trabalho do liderado, independentemente dos seus comportamentos.

- H7a: Para lideradas mulheres, a qualidade da relação líder-liderado (LMX) é maior quando o líder também é mulher, relativamente a líderes homens.
- H7b: Para lideradas mulheres, a satisfação no trabalho é maior quando o líder também é mulher, relativamente a líderes homens.
- H8a: Para liderados homens, a qualidade da relação líder-liderado (LMX) é maior quando o líder também é homem, relativamente a líderes mulheres.
- H8b: Para liderados homens, a satisfação no trabalho é maior quando o líder também é homem, relativamente a líderes mulheres.

## 2. MÉTODO

### 2.1. PROCEDIMENTOS E AMOSTRA

A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico desenvolvido na ferramenta Qualtrics. Convites para participação na pesquisa foram feitos por e-mail, aplicativos de mensagens e em diferentes redes sociais. Logo no início, os participantes precisaram aceitar o termo de consentimento livre e esclarecido e, após o aceite, havia uma pergunta de filtro, de forma que foram descartados aqueles que não estavam trabalhando, que tinham um negócio próprio ou que trabalhavam de forma autônoma. Participaram da pesquisa, portanto, somente empregados de empresas públicas ou privadas, de diferentes tamanhos e setores de atividade.

No total, 700 pessoas acessaram o questionário. Deste total, 2 não concordaram em participar e 178 não estavam formalmente empregados e, portanto, não se enquadravam no perfil definido para o estudo. Dos 520 aptos a participar, 76 não concluíram o questionário e um optou por não informar seu gênero, invalidando sua participação. Além disso, apenas dois respondentes avaliaram seus gestores como tendo um comportamento “indiferenciado”, impedindo análises desse comportamento por falta de representatividade. Desta forma, obtivemos uma amostra final de 441 respondentes. Os dados foram analisados por meio de análises de variância (ANOVA) e regressão linear, com apoio do software IBM-SPSS.

## 2.2. MEDIDAS

O questionário da pesquisa foi dividido em quatro partes, em que foram levantados os comportamentos do líder, definido como o superior imediato, a qualidade da relação líder-liderado, a satisfação no trabalho, além de dados sociodemográficos dos participantes. As medidas utilizadas estão descritas a seguir.

**Comportamentos do líder:** Para avaliar os comportamentos dos líderes, foi utilizado o Questionário de Atributos Pessoais (Personal Attributes Questionnaire ou PAQ) desenvolvido por Spence e Helmreich (1978) e amplamente utilizado em estudos sobre o tema (GARTZIA; BANIANDRÉS, 2019). A escala é composta por 16 itens, sendo oito para comportamentos comunais e oito para agênticos, medidos por meio de uma escala de 5 pontos. Como resultado, cada líder é segmentado em um dos quatro seguintes perfis: (1) comunal, quando possui comportamentos predominantemente comunais; (2) agêntico, quando possui comportamentos predominantemente agênticos; (3) andrógino, quando apresenta comportamentos agênticos e comunais simultaneamente; (4) indiferenciado, quando não apresenta nem comportamentos agênticos nem comunais.

**Qualidade de relação líder-liderado (LMX):** Para medir a qualidade da relação líder-liderado, foi adotada a escala LMX-7 (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Esta escala busca avaliar três dimensões do relacionamento entre líder e liderado: respeito mútuo, senso de confiança recíproca, e senso de obrigação para com o outro. Cada item é avaliado por meio de escalas específicas, todas de cinco pontos.

**Satisfação no trabalho:** A escala escolhida para medir a satisfação no trabalho foi a "short index of job satisfaction" (SIJS), desenvolvida por Brayfield e Rothe (1951). A versão resumida conta com cinco itens, avaliados por meio de uma escala Likert de cinco pontos. A escala foi traduzida para o português e validada por Sinval e Marôco (2020).

**Variáveis de controle:** Os participantes informaram sua idade, gênero, escolaridade, se exercem cargo de gestão e tempo de empresa, além do tamanho (em número de empregados) e tipo de empresa (privada, pública e terceiro setor) em que trabalham. Além disso, foi pedido aos participantes que informassem o gênero de seu superior imediato.

## 3. RESULTADOS

Embora tenhamos adotado escalas amplamente utilizadas em estudos anteriores, avaliamos a confiabilidade dos instrumentos por meio do Alfa de Cronbach e KMO. As escalas de satisfação

no trabalho (SIJS), qualidade na relação líder-liderado (LMX) e comportamentos do líder (PAQ) apresentaram valores satisfatórios. O Alfa de Cronbach variou de 0,792 a 0,913, enquanto o KMO ficou entre 0,820 e 0,908.

Além disso, como todas as respostas foram obtidas por meio de um único instrumento de pesquisa, conduzimos o teste de Harman para avaliar a ocorrência do viés de método comum (common method bias). A análise apontou que a maior variância explicada por um único fator foi 36%, o que sugere que esse viés não é uma preocupação (PODSAKOFF; ORGAN, 1986).

Da amostra de 441 participantes, 74,3% trabalham na iniciativa privada ou no terceiro setor, e o restante em empresas públicas ou órgão de governo. Houve predominância de respondentes mulheres, com 60% do total, e a idade média dos participantes foi de 40,4 anos. Com relação a escolaridade, a maior parte da amostra (76%) tem pós-graduação e 44% ocupam cargos de gestão. A maioria dos pesquisados (70,4%) trabalha em empresas de grande porte, com 500 empregados ou mais. Também foi observado que a maioria dos gestores (55%) são do sexo masculino, corroborando outros estudos que apontam que as mulheres têm representatividade inferior em posições de liderança (BRUSCHINI, 2007; COSTA; SAMPAIO; FLORES, 2019). A Tabela 1 mostra as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis do estudo.

**Tabela 1 – Médias, desvios padrão e correlações**

Variável	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Satisfação	3,84	0,90	1								
2. LMX	3,59	0,85	0,51**	1							
3. PAQ Comunal	3,63	0,89	0,43**	0,76**	1						
4. PAQ Agêntico	3,71	0,74	0,27**	0,36**	0,22**	1					
5. Gênero líder	0,55	0,50	0,08	0,00	-0,04	0,09	1				
6. Gênero subordinado	0,40	0,49	0,11*	0,06	0,07	0,10*	0,25**	1			
7. Idade subordinado	40,43	9,98	0,06	-0,07	-0,08	0,00	0,07	0,03	1		
8. Tempo na empresa	7,90	7,66	0,08	-0,05	-0,06	0,00	0,02	0,08	0,41**	1	
9. Tipo de empresa	0,74	0,44	-0,02	0,02	-0,02	0,08	0,05	0,01	-0,10*	-0,33**	1
10. Tamanho empresa	0,70	0,46	0,02	0,04	0,01	0,03	0,02	0,11*	-0,01	0,15**	-0,01

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Notas: \* A correlação é significativa no nível 0,05; \*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

Gênero: 0=mulher; 1=homem.

Tipo de empresa: 0=pública ou governo; 1=privada ou terceiro setor.

Tamanho da empresa: 0=até 499 empregados; 1=500 ou mais empregados.

Com relação aos comportamentos do líder, conforme definido por Spence e Helmreich (1978), o comportamento comunal emergiu em 53% das líderes mulheres e em 44% dos líderes homens. Já o comportamento agêntico esteve presente em 49% dos líderes homens, contra 43% das líderes mulheres – Tabela 2. O comportamento andrógino foi encontrado em apenas 6% dos líderes analisados, sugerindo ser um comportamento mais raro de ser encontrado.

**Tabela 2 – Distribuição por comportamento e gênero do líder**

Comportamento do Líder	Mulher		Homem		Total	
	N	%	N	%	N	%
Comunal	105	53%	106	44%	211	48%
Agêntico	85	43%	118	49%	203	46%
Andrógino	8	4%	19	8%	27	6%
Total Geral	198	100%	243	100%	441	100%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Considerando-se o gênero do subordinado, a análise de variância apontou que as mulheres são significativamente menos satisfeitas no trabalho do que os homens ( $p < 0,05$ ). Quanto à qualidade na relação com seus líderes (LMX), a diferença não foi significativa ( $p = 0,198$ ).

### 3.1. ANÁLISE DAS HIPÓTESES

As hipóteses H1 e H2 buscaram avaliar diferenças em SAT e LMX, segundo o comportamento do líder. Análises de variância mostraram que SAT ( $p = 0,016$ ) e LMX ( $p < 0,000$ ) variam significativamente segundo o comportamento do líder. Em seguida, prosseguiu-se com testes post hoc, pelo método Tukey, para analisar as diferenças entre grupos.

Conforme apresentado na Tabela 3, foram confirmadas as hipóteses H1b e H2b, segundo as quais LMX e SAT são significativamente maiores para subordinados a líderes andróginos, relativamente aos subordinados a líderes agênticos ( $p < 0,05$ ). Além disso, também foi confirmada a hipótese H1a, segundo a qual LMX é maior quando o líder é comunal, relativamente ao agêntico. A hipótese H1b não foi confirmada, já que não houve diferença significativa na satisfação de subordinados a líderes agênticos e comunais. Por fim, não foram confirmadas as hipóteses H1c e H2c, que previam diferenças significativas entre líderes andróginos e comunais.

**Tabela 3 – ANOVA: Comportamento do líder**

Comportamento do Líder		Satisfação no Trabalho			LMX		
		Média		Diferença	Média		Diferença
		(I)	(J)	(I-J)	(I)	(J)	(I-J)
Comunal	Agêntico	3,91	3,74	0,17	3,77	3,34	<b>0,44*</b>
Andrógino	Comunal	4,20	3,91	0,29	4,14	3,77	0,37
Andrógino	Agêntico	4,20	3,74	<b>0,46*</b>	4,14	3,34	<b>0,81*</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Nota: \*A diferença de média é significativa no nível 0,05.

As hipóteses H3 e H4 se propunham a analisar se a congruência entre o estereótipo relacionado ao comportamento e ao gênero do líder (comunal/mulher e agêntico/homem) geraria maiores resultados de LMX e SAT, quando comparados aos seus contra-estereótipos. Os resultados, apresentados na Tabela 4, não apontaram diferenças significativas, de forma que H3 e H4 não se confirmaram. No entanto, cumpre apontar que as menores médias de SAT e LMX estão associadas a mulheres com comportamento agêntico, sugerindo uma possível negatividade associada a esse tipo de gestora.

**Tabela 4 – ANOVA: Comportamento e gênero do líder**

Comportamento e Gênero do Líder		N	Satisfação no Trabalho			LMX		
			Média	F	Sig.	Média	F	Sig.
Comunal	Mulher	105	3,84	1,667	,198	3,76	,048	,826
	Homem	106	3,98			3,79		
	Total	211	3,91			3,77		
Agêntico	Mulher	85	3,64	1,803	,181	3,31	,170	,680
	Homem	118	3,82			3,36		
	Total	203	3,74			3,34		

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ainda com relação a estereótipos, foram propostas as hipóteses H5 e H6 considerando a congruência entre os comportamentos do líder e o gênero do liderado. O objetivo foi avaliar se subordinadas mulheres tinham como expectativa comportamentos comunais de seus líderes e se subordinados homens tinham a expectativa de líderes com comportamentos agênticos, gerando maiores resultados de LMX e SAT.

Com relação a hipótese H5a, verificou-se que mulheres subordinadas a líderes comunais desenvolvem melhores relações com seus líderes (LMX), relativamente às mulheres subordinadas a líderes agênticos ( $p < 0,000$ ). Por outro lado, a hipótese H5b não foi confirmada, já que não houve diferença significativa entre a satisfação de mulheres subordinadas a líderes comunais ou agênticos ( $p = 0,121$ ). As hipóteses H6a e H6b, que trata da congruência de estereótipos entre subordinados homens e líderes agênticos, não foram confirmadas. Conforme mostra a Tabela 5, subordinados homens desenvolvem relações significativamente melhores com líderes comunais, relativamente aos agênticos, em oposição a H6a. Em seu conjunto, esses resultados indicam que líderes comunais, quando comparados a líderes agênticos, desenvolvem melhores relações com seus subordinados (LMX) e contribuem para sua maior satisfação (SAT), independentemente do gênero do subordinado.

**Tabela 5 – ANOVA: Comportamento do líder e gênero do subordinado**

Gênero do Subordinado	Comportamento do Gestor	N	Satisfação no Trabalho			LMX		
			Média	F	Sig.	Média	F	Sig.
Mulher	Comunal	126	3,83	2,422	,121	3,75	21,754	,000
	Agêntico	122	3,65			3,27		
	Total	248	3,74			3,52		
Homem	Comunal	85	4,03	1,310	,254	3,81	8,435	,004
	Agêntico	81	3,88			3,44		
	Total	166	3,95			3,63		

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Por fim, as hipóteses H7 e H8 tinham o propósito de testar se a congruência entre os gêneros da díade líder-liderado exercia influência em LMX e SAT, conforme apresentado na Tabela 6. Os resultados mostraram que, para as subordinadas mulheres, o gênero do líder não afeta a satisfação no trabalho, de forma que H7b não foi confirmada. Para subordinados homens, a satisfação no trabalho se mostrou marginalmente superior quando o líder é homem, relativamente à líder mulher, corroborando H8b ( $p = 0,062$ ). Com relação a LMX não foram observadas diferenças significativas tanto para subordinados homens quanto para subordinadas mulheres, de forma que não houve suporte as hipóteses H7a e H8a.

**Tabela 6 – ANOVA: Gênero do gestor e do subordinado**

Gênero do Subordinado	Gênero do Gestor	N	Satisfação no Trabalho			LMX		
			Média	F	Sig.	Média	F	Sig.
Mulher	Mulher	145	3,757	0,074	,786	3,567	0,072	,789
	Homem	119	3,788			3,538		
	Total	264	3,771			3,554		
Homem	Mulher	53	3,793	3,531	,062	3,655	0,002	,965
	Homem	124	4,045			3,661		
	Total	177	3,970			3,659		

Fonte: Elaborado pelas autoras.

### 3.2. ANÁLISES DE REGRESSÃO

Análises de regressão foram conduzidas para testar a influência do gênero do subordinado e do líder, e do comportamento do líder sobre a qualidade da relação líder-liderado (LMX) e a satisfação no trabalho do subordinado. No modelo 1 foram incluídas as seguintes variáveis de controle: idade, gênero e tempo de empresa do subordinado, além do tipo e tamanho da empresa em que trabalha. No modelo 2 foi incluído o gênero do gestor. Por fim, o modelo 3 englobou as variáveis relativas ao comportamento do líder, indicando o quanto ele/ela exibe comportamentos agênticos (PAQ Agêntico) e comunais (PAQ Comunal).

Os modelos 1 e 2, com as variáveis de controle e o gênero do líder não foram significativos, indicando que o perfil do subordinado e da empresa em que trabalha, assim como o gênero do líder, não exercem influência sobre LMX. Já o modelo 3, com a inclusão das variáveis relativas ao comportamento do líder (PAQ Agêntico e PAQ Comunal), foi capaz de explicar 62% da variância de LMX, conforme mostra a Tabela 7.

**Tabela 7 – Análise de regressão: LMX**

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Idade	-,005	-1,115	-,005	-1,094	-,001	-,341
Gênero (subordinado)	,101	1,222	,107	1,247	-,036	-,678
Tempo na empresa	-,004	-,706	-,004	-,709	-,001	-,176
Tipo de empresa	-,001	-,012	0,00	,001	,018	,292
Tamanho da empresa	,075	,829	,075	,829	,060	1,070
Gênero do líder			-,022	-,260	,023	,438
PAQ Comunal					,680	23,549***
PAQ Agêntico					,234	6,677***
R <sup>2</sup>	,0114		,0116		,6222***	
Mudança de R <sup>2</sup>			,0002		,6107***	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Nota: \*\*\* p<0,001.

Com relação à satisfação no trabalho, o padrão foi semelhante ao anterior. Os modelos 1 e 2 apresentaram baixa variância explicada, o que demonstra que as características do subordinado e da empresa, assim como o gênero do líder pouco influenciam a satisfação no trabalho. Cumpre apenas destacar que no modelo 1, o gênero do subordinado foi significativo, indicando que as mulheres tendem a ser menos satisfeitas no trabalho, conforme apontado anteriormente. Com relação ao modelo 3, que incluem as variáveis relativas ao comportamento do líder – PAQ Agêntico e PAQ Comunal –, observa-se que ambas são significativas, e que o modelo passa a explicar 24% da variância da satisfação no trabalho, conforme a Tabela 8.



**Tabela 8 – Análise de regressão: Satisfação do trabalho**

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Idade	,003	,551	,002	,481	,005	1,105
Gênero (subordinado)	,187	2,147*	,165	1,833	,072	,897
Tempo na empresa	,008	1,162	,008	1,176	,010	1,691
Tipo de empresa	,012	,113	,006	,060	,006	,064
Tamanho da empresa	-,010	-,103	-,010	-,105	-,021	-,250
Gênero do líder			,090	1,025	,109	1,394
PAQ Comunal					,401	9,261***
PAQ Agêntico					,216	4,122***
R <sup>2</sup>	,018		,020		,240***	
Mudança de R <sup>2</sup>			,002		,220***	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Considerando estudos anteriores que apontam que a satisfação no trabalho é resultante de diversos fatores (JUDGE et al., 2017), pode-se concluir que os comportamentos do líder têm contribuição relevante nesse sentido. Cabe ainda destacar que – conforme apontam os coeficientes de regressão – o comportamento comunal do líder parece ter maior influência sobre LMX e SAT do que o comportamento agêntico, corroborando resultados apresentados anteriormente.

## DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi avaliar a influência dos comportamentos do líder e do gênero (do líder, do liderado e da idade) sobre a qualidade da relação líder-liderado e a satisfação no trabalho dos liderados. Com relação aos comportamentos do líder, a dimensão comunal, orientada para pessoas e seu bem-estar, se mostrou mais presente entre as mulheres da amostra (53%), corroborando Sczesny, Nater e Eagly (2018). Além disso, foi o comportamento que gerou maior qualidade na relação líder-liderado e maior satisfação no trabalho quando comparado ao comportamento agêntico, embora essa diferença tenha sido apenas marginal para a satisfação.

Segundo Spence e Helmreich (1978), a dimensão andrógina é aquela que envolve fortes comportamentos agênticos e comunais simultaneamente. Sob a ótica de liderança, representa o líder que equilibra bem as duas orientações, para tarefas e para pessoas. Esse comportamento se mostrou raro, com apenas 6% da amostra, e foi o que gerou resultados superiores, tanto na

qualidade da relação líder-liderado (LMX) quanto na satisfação no trabalho, relativamente aos dois outros perfis (comunal e agêntico). Tais resultados são consistentes com o que propõe a Teoria de Liderança Situacional (BLANCHARD, 2007; HERSEY; BLANCHARD, 1982), segundo a qual não haveria um estilo de liderança superior e o importante seria justamente a capacidade de mobilizar ambas as orientações, dependendo das características do liderado. Da mesma forma, em nosso estudo, observamos que esse tipo de líder é o que desenvolve melhores relações e o que promove maior satisfação no trabalho entre os membros de sua equipe.

Os resultados do estudo também mostraram que o gênero do líder, quando isoladamente analisado, não tem impacto sobre a qualidade na relação líder-liderado, nem sobre a satisfação no trabalho de seus subordinados. Desta forma, os estereótipos de gênero, que apresentam a mulher como menos talhada para o exercício da liderança, não parecem se sustentar empiricamente (BEAR et al., 2016; BECHTOLDT; BANNIER; ROCK, 2019; BRESCOLL, 2016; CHEN; HOUSER, 2019).

Pesquisas recentes têm abordado as possíveis vantagens das mulheres em posições de liderança, atribuindo a elas algumas habilidades e comportamentos relevantes ao momento atual (GARTZIA; BANIANDRÉS, 2019; KARK; WAISMEL-MANOR; SHAMIR, 2012; OFFERMANN; FOLEY, 2020; PAUSTIAN-UNDERDAHL; WALKER; WOEHR, 2014). Segundo Offermann e Foley (2020), o desenvolvimento tecnológico e as mudanças sociais vêm mudando a forma como as pessoas trabalham e os líderes lideram, trazendo novos desafios que podem ser mais bem conduzidos pelas mulheres. Situações como liderança em tempos de crise e em ambientes de trabalho virtuais têm evidenciado a necessidade de comportamentos mais voltados para pessoas.

Samuel e Mokoaleli (2017), no entanto, não encontraram diferença significativa na eficácia da liderança de homens e de mulheres. Kark, Waismel-Manor e Shamir (2012), por sua vez, analisaram a relação entre o papel de gênero dos líderes (percebido como feminilidade, masculinidade e androginia) e sua relação com a eficácia da liderança, e concluíram que a feminilidade dos líderes foi mais fortemente relacionada à eficácia da liderança do que a masculinidade. Esses estudos também sugerem que o comportamento do líder é mais importante do que seu gênero. Além disso, os autores concluíram que as mulheres pagam uma penalidade maior por não serem percebidas como andróginas, em comparação aos homens. De forma similar, em nosso estudo, observamos que, do total de líderes andróginos identificados em nossa amostra (27 ocorrências), 30% são do gênero feminino (8 ocorrências) e 70% são do gênero masculino (19 ocorrências).

Douglas (2012) buscou compreender a interação entre as díades de gênero do líder e do liderado e os resultados mostraram que a díade líder-homem / liderado-homem recebeu classificações significativamente mais altas em alguns aspectos. Em nosso estudo, foi observado que, quando liderados por homens, a satisfação no trabalho de subordinados homens é marginalmente superior à satisfação de subordinadas mulheres. O autor também concluiu que a díade de gênero líder-liderado não apresentou influência significativa na qualidade da relação (LMX). Em nosso estudo,

também não observamos variações significativas, mas cumpre apontar uma discreta preferência dos liderados homens por líderes também homens.

Em outra análise, avaliamos a possível interferência de estereótipos de gênero (mulher/comunal e homem/agêntico) ou, em outras palavras, se expectativas de comportamento (comunal ou agêntico) que os liderados eventualmente pudessem ter de seus líderes, em função do gênero, gerariam impacto na qualidade da relação (LMX) e na satisfação no trabalho. Os resultados mostraram que tais estereótipos de gênero não exerceram interferência, tanto para LMX quanto para a satisfação no trabalho.

Gartzia e Baniandrés (2019) detectaram que líderes homens comunais e líderes mulheres agênticas sofreram discriminação nas avaliações, sugerindo que os contra-estereótipos geravam estranhamento. Em nosso estudo, embora as diferenças não tenham sido significativas, as médias de satisfação no trabalho e da qualidade da relação líder-liderado foram mais baixas no caso de subordinados a líderes mulheres com comportamentos agênticos, relativamente aos demais perfis.

Collins, Burrus e Meyer (2014, p.670) recomendaram o aprofundamento de pesquisas considerando os gêneros de ambos os membros da díade (líder e liderado). Em nosso estudo, o gênero do líder, o gênero do liderado e as díades possíveis não exerceram impacto significativo sobre a qualidade da relação líder-liderado e a satisfação no trabalho, sugerindo que estas estão relacionadas aos comportamentos do gestor, e não ao gênero.

Nesse sentido, uma das contribuições do estudo consistiu em mostrar empiricamente que o gênero do líder não parece ter relação com a satisfação no trabalho dos subordinados, nem tampouco com a qualidade da relação estabelecida com os mesmos. Até mesmo a possível interferência do estereótipo de gênero nas expectativas dos liderados em relação ao comportamento de seus líderes não teve sustentação empírica. Nesse sentido, nossos resultados oferecem mais uma evidência de que a dificuldade de ascensão das mulheres a posições de liderança pode estar mais relacionada a preconceitos e à discriminação do que à sua capacidade de desenvolver boas relações com seu time e de liderá-lo em direção a resultados favoráveis.

Os resultados da pesquisa também apontam para duas implicações práticas. Com relação às práticas de seleção de gestores, sugere-se maior foco nos comportamentos desejados pela organização e não no gênero do candidato. Além disso, as organizações podem buscar a seleção de líderes andróginos que, apesar de mais raros, mobilizam ambos os comportamentos e, desta forma, desenvolvem melhores relações com seus liderados e contribuem para sua satisfação. Em segundo lugar, as organizações podem investir em programas de capacitação de líderes atuais e potenciais visando promover sua capacidade de mobilizar ambas as orientações – agêntica e comunal.

Como limitações do estudo, cumpre apontar que a amostra foi obtida por acessibilidade e conveniência, de forma que os resultados não podem ser generalizados para o conjunto da população. A amostra também foi composta predominantemente por profissionais com boa formação e que trabalham em empresas privadas de grande porte. Além disso, todas as respostas foram obtidas em um único momento do tempo, apesar de o teste de Harman apontar que o viés do método comum não parece ter sido um problema.

Para pesquisas futuras, sugerimos uma amostra mais diversificada, com a inclusão de trabalhadores com menor escolaridade e empregados de empresas menores, cujas condições de trabalho tendem a ser diferentes. Recomenda-se, ainda, a busca de maior representatividade de líderes com comportamentos andróginos, o que permitiria análises mais detalhadas sobre os impactos desses comportamentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELE, A. E. The dynamics of masculine-agentic and feminine-communal traits: Findings from a prospective study. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 85, n. 4, p. 768–776, 2003.

AMARAL, D. J. *et al.* Diversidade de gênero e formação do endogrupo: uma contribuição da teoria da troca entre líder e membro (LMX). **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 24, p. 41–59, 2007.

BASSETT-JONES, N. The paradox of diversity management, creativity and innovation. **Diversity Management, Creativity and Innovation**, v. 14, n. 2, p. 169–175, 2005.

BEAR, J. B. *et al.* Performance feedback, power retention, and the gender gap in leadership. **Leadership Quarterly**, v. 28, n. 6, p. 721–740, 2016.

BECHTOLDT, M. N.; BANNIER, C. E.; ROCK, B. The glass cliff myth? – Evidence from Germany and the U.K. **Leadership Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 273–297, 2019.

BLANCHARD, K. H. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BOSAK, J.; SCZESNY, S. Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position. **Sex Roles**, v. 58, n. 9–10, p. 682–688, 2008.

BRAYFIELD, A. H.; ROTHE, H. F. An index of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 35, n. 5, p. 307–311, 1951.

BRESCOLL, V. L. Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. **Leadership Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 415–428, 2016.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537–572, 2007.

ÇAKMAK, E.; ÖZTEKIN, Ö.; KARADAG, E. The effect of leadership on job satisfaction. In: Karadağ E. (Ed.), **Leadership and Organizational Outcomes**. Cham, Switzerland: Springer International Publishing, 2015.

CHEN, J.; HOUSER, D. When are women willing to lead? The effect of team gender composition and gendered tasks. **Leadership Quarterly**, v. 30, n. 6, 101340, 2019.

CHOI, S. B.; KIM, K.; KANG, S. W. Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. **Social Behavior and Personality**, v. 45, n. 3, p. 377–386, 2017.

COLLINS, B. J.; BURRUS, C. J.; MEYER, R. D. Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. **Leadership Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 660–671, 2014.

COSTA, L.; SAMPAIO, J. DE O.; FLORES, E. S. Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 721–738, 2019.

DIEHL, M.; OWEN, S. K.; YOUNGBLADE, L. M. Agency and communion attributes in adults' spontaneous self-representations. **International Journal of Behavioral Development**, v. 28, n. 1, p. 1–15, 2004.

DOUGLAS, C. The moderating role of leader and follower sex in dyads on the leadership behavior-leader effectiveness relationships. **Leadership Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 163–175, 2012.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, p. 63–71, 2007.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573–598, 2002.

EAGLY, A. H.; WOOD, W. Explaining sex differences in social behavior: A meta-analytic perspective. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 17, n. 3, p. 306–315, 1991.

ERDOGAN, B.; BAUER, T. N. Leader–member exchange theory. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, n. 2nd, p. 641–647, 2015.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290–310, 2015.

GARTZIA, L.; BANIANDRÉS, J. How Feminine is the Female Advantage? Incremental validity of gender traits over leader sex on employees' responses. **Journal of Business Research**, v. 99, p. 125–139, 2019.

GERHART, B. The (affective) dispositional approach to job satisfaction: Sorting out the policy implications. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 1, p. 79–97, 2005.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 219–247, 1995.

HACKETT, R. D. et al. Transformational leadership and organisational citizenship behaviour: A moderated mediation model of leader-member-exchange and subordinates' gender. **Applied Psychology**, v. 67, n. 4, p. 617–644, 2018.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior**. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall, 1982.

HUANG, J. et al. **Women in the workplace 2019**. McKinsey & Company, 2019.

HUNT, V. *et al.* Delivering through diversity. **McKinsey & Company**, 2018.

JUDGE, T. A. *et al.* Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 356–374, 2017.

KARK, R.; WAISMEL-MANOR, R.; SHAMIR, B. Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. **Leadership Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 620–640, 2012.

KOENIG, A. M. *et al.* Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. **Psychological Bulletin**, v. 137, n. 4, p. 616–642, 2011.

MADALOZZO, R.; MARTINS, S.; LICO, M. R. **Segregação ocupacional e hiato salarial entre os gêneros**. Insper Working Paper, 357, São Paulo: Insper, 2015.

MALIK, M. et al. The role of LMX in employee's job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: Cross country analysis. **Journal of Applied Business Research**, v. 31, n. 5, p. 1987–2000, 2015.

MANZI, F.; HEILMAN, M. E. Breaking the glass ceiling: For one and all? **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 120, n. 2, p. 257–277, 2021.

MARTIN, R. *et al.* Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. **Personnel Psychology**, v. 69, n. 1, p. 67–121, 2016.

NORTHOUSE, P. G. **Introduction to Leadership: Concepts and Practice**. 5<sup>th</sup> Ed. Thousand Oaks: Sage, 2021.

OFFERMANN, L. R.; FOLEY, K. Is there a female leadership advantage? In: **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**. Oxford University Press, 2020.

PAUSTIAN-UNDERDAHL, S. C.; WALKER, L. S.; WOEHR, D. J. Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. **Journal of Applied Psychology**, v. 99, n. 6, p. 1129–1145, 2014.

PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. **Journal of Management**, v. 12, n. 4, p. 531–544, 1986.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A. The “good manager”: Masculine or androgynous? **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 395–403, 1979.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, A. D.; PARENT, J. D. Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? **Journal of Management**, v. 28, n. 2, p. 177–193, 2002.

REINA, C. S. *et al.* Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 25, n. 1, p. 1–14, 2018.

RUTHERFORD, S. Gendered organizational cultures, structures and processes: The cultural exclusion of women in organizations. In: BURKE, R. J.; MAJOR, D. A. (Eds.). **Gender in Organizations: Are men allies or adversaries to women's career advancement?** Edward Elgar Publishing, 2014.

SAINT-MICHEL, S. E. Leader gender stereotypes and transformational leadership: Does leader sex make the difference? **M@n@gement**, v. 21, n. 3, p. 944–966, 2018.

SAMUEL, O. M.; MOKOALELI, I. Analysis of gender and leadership role competencies, perceptions and stereotypes in an organisational context. **South African Journal of Business Management**, v. 48, n. 2, p. 55–66, 2017.

SAXENA, A. Workforce diversity: A key to improve productivity. **Procedia Economics and Finance**, v. 11, p. 76–85, 2014.

SCHEIN, V. E. et al. Think manager – think male: A global phenomenon? **Journal of Organizational Behavior**, v. 17, n. 1, p. 33–41, 1996.

SCZESNY, S.; NATER, C.; EAGLY, A. H. Agency and communion – their implications for gender stereotypes and gender identities. *In*: ABELE, A. E.; WOJCISZKE, B. (Eds.). **Agency and Communion in Social Psychology**. London: Taylor & Francis, 2018. p. 103–116.

SHEN, W.; JOSEPH, D. L. Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 31, n. 2, article 100765, 2021.

SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 146–159, 2020.

SILVA, M. R. R. Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 4, n. 3, 2020.

SILVEIRA, N. S. P.; HANASHIRO, D. M. M. Similaridade e dissimilaridade entre superiores e subordinados e suas implicações para a qualidade da relação diádica. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 117–135, 2009.

SINVAL, JORGE; MARÔCO, J. Short index of job satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. **PLoS ONE**, v. 15, n. 4, p. 1–21, 2020.

SPENCE, J. T.; HELMREICH, R. L. **Masculinity & Femininity**: Their psychological dimensions, correlates, and antecedents. Austin, TX: University of Texas Press, 1978.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP**, v. 32, n. 3, p. 62–69, 1997.

TALENSES-INSPIER. **Panorama Mulher 2019**. Talenses-Insper, n. 1, p. 1–32, 2019.



THRASHER, G. R.; RUDOLPH, C. W.; HAMMOND, M. M. The intersectional role-(in) congruity effects of age and gender on leadership evaluations. **Group and Organization Management**, 2023.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **Leadership Quarterly**, v. 18, p. 298–318, 2007.

VEGT, G. S. VAN DER; JANSSEN, O. Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. **Journal of Management**, v. 29, n. 5, p. 729–751, 2003.

WANG, P. Q.; KIM, P. B. C.; MILNE, S. Leader–member exchange (LMX) and its work outcomes: The moderating role of gender. **Journal of Hospitality Marketing and Management**, v. 26, n. 2, p. 125–143, 2017.

WELLINGTON, S.; KROPF, M. B.; GERKOVICH, P. What's holding women back? **Harvard Business Review**, v. 81, 2003.