

# Diversidade de Gênero e Formação do Endogrupo: uma Contribuição da Teoria da Troca entre Líder e Membro (LMX)

## **Derly Jardim do Amaral**

*Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo – UMESP. Doutorando em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM*

*Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM [dj.amaral@uol.com.br]*

## **Arilda Schimidt Godoy**

*Doutora em Educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo – FE/USP*

*Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM*

*[arilda-godoy@uol.com.br]*

## **Ana Maria Roux Valentini Coelho César**

*Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP*

*Professora do Programa de Pós-Graduação e Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM*

*[rouxcesar@uol.com.br]*

## **Adilson Aderito da Silva**

*Mestre em Educação, Arte e História da Cultura pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Doutorando em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM*

*Professor Coordenador da Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM [asilva@mackenzie.com.br]*

*Endereço dos autores: Rua da Consolação, 930 – Consolação – São Paulo – SP Cep. 01302-907*

Recebido em 07 de agosto de 2006 / Aprovado em 21 de fevereiro de 2007

## **RESUMO**

O objetivo do presente artigo é investigar a relação existente entre os pressupostos da Teoria da Troca entre Líder e Membro – LMX e a diversidade de gênero. Para tanto, foi utilizado um questionário denominado LMX-MDM, desenvolvido por Liden e Maslyn (1998). O instrumento é composto de 11 assertivas que mensuram a multidimensionalidade da LMX. O questionário passou pelo processo de tradução reversa e foi aplicado a uma amostra de estudantes da Universidade Presbiteriana

Mackenzie, localizada na cidade de São Paulo. A amostra foi composta de 241 alunos sendo que 124 (51,5%) são homens e 117 (48,5%) são mulheres. Os dados obtidos foram submetidos às técnicas uni e multivariadas, e os resultados revelaram que, na amostra pesquisada, os sujeitos percebem as dimensões afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional conforme os pressupostos da LMX e que as pessoas do gênero feminino sentem-se mais participantes do endogrupo do que as pessoas do gênero masculino.

**Palavras-chave:**

Diversidade. Gênero. Liderança.

**ABSTRACT**

The purpose of this article is to investigate the relationship between the Leader and Member Exchange Theory – LMX's assumptions and the diversity of genders. To accomplish it, a questionnaire named LMX-MDM developed by Liden and Maslyn (1998) was used. The instrument is composed by 11 propositions that measures the multidimensionality of LMX. The questionnaire was submitted to a reversed translation process and was applied on a sample of students from Universidade Presbiteriana Mackenzie, located in São Paulo. The sample was composed of 241 students, from which 124 (51,5%) men and 117 (48,5%) women. The collected data was submitted to univariate and multivariate techniques, and the results revealed that the researched sample perceives the dimensions of affection, loyalty, contribution and professional respect in line with LMX's assumptions, and that female gender feel more participant of the ingroup than people from the ale group.

**Key-words:**

Diversity. Gender. Leadership.

**RESUMEN**

El objetivo del presente artículo es investigar la relación existente entre las premisas de la Teoría del Intercambio Líder-Miembro- LMX y la diversidad de género. Para eso fue utilizado un cuestionario denominado LMX-MDM, desarrollado por Liden y Maslyn (1998). El instrumento está compuesto de 11 asertivas que mensuran la multidimensionalidad del LMX. El cuestionario pasó por el proceso de traducción reversa y fue aplicado a un grupo de estudiantes de la Universidad Presbiteriana Mackenzie, localizada en la ciudad de San Pablo. La muestra fue compuesta de 241 alumnos, 124 (51,5%) hombres y 117 (48,5%) mujeres. Los datos obtenidos fueron sometidos a técnicas uni y multivariadas y los resultados revelaron que, en el grupo investigado, los sujetos perciben

las dimensiones: afecto, lealtad, contribución y respeto profesional conforme las premisas del LMX y que las personas del género femenino se sienten más participantes del grupo que las personas del género masculino.

**Palabras-clave:**

Diversidad. Gênero. Liderazgo.

**1 INTRODUÇÃO**

A liderança dentro de ambientes organizacionais tem mobilizado o interesse de inúmeros estudiosos. O interesse justifica-se pela importância que o assunto possui para a organização. Parece que os avanços nos estudos da liderança organizacional e os esforços empreendidos pelos pesquisadores nesse último século não têm sido suficientes para que se possa entender a amplitude e a complexidade da liderança dentro do universo organizacional.

Torna-se, portanto, desafiador investigar a liderança organizacional a partir de vários níveis de análise ou ainda de focos diferenciados. Yukl (2002) entende que é possível investigá-la considerando quatro níveis de análise. O primeiro é o nível individual. Esse nível envolve o estudo das diferenças entre pessoas. Questões motivacionais, de personalidade, de estilo, de tomada de decisão, entre outras, demarcam essas diferenças. O segundo nível de análise é o diádico, que discute a interação entre duas pessoas, no caso, líder e liderado e como o líder organizacional se relaciona com o membro da sua equipe de trabalho. Pode-se compreender, por exemplo, o modo como o líder e o liderado administram as diversidades humanas, identificam e utilizam as estratégias para formar e tornar essa diáde eficaz e produtiva no alcance dos resultados organizacionais que dela são esperados. Pode-se ainda compreender o processo que o líder e o liderado utilizam para a construção de um clima organizacional amistoso e facilitador de relações interpessoais "saudáveis", entre outros desafios. O terceiro nível de análise é o grupal que envolve o estudo do papel da liderança na tarefa e efetividade do grupo. O último nível de análise é o organizacional, que

envolve o estudo de grupos ou de coletividades, como no caso da associação de empresas. Trata-se, segundo Yukl (2002), da possibilidade de se estudar liderança entre organizações, como ocorre nos casos de “*joint venture*”, quando uma organização pode exercer uma liderança sobre outra organização.

Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) usam a metáfora do elefante para demonstrar esses múltiplos níveis de análises possíveis em liderança. A metáfora relata a experiência de deficientes visuais que tocaram em um animal que estava sendo cuidado por um domador de circo. O primeiro tocou na orelha do animal e concluiu que se tratava de uma grande ventarola. O segundo apalpou a perna do animal e concluiu tratar-se de uma pilastra grossa e firme. O terceiro apalpou a barriga do animal e concluiu tratar-se de um tubo maleável, pesado e forte que se movimenta o tempo todo. No fundo, debaixo dessa roupagem, encontra-se um elefante que foi visto a partir de percepções diversas (MILITÃO; MILITÃO, 2002).

A percepção e as escolhas do recorte de análise do pesquisador acabam sendo determinantes para que ele investigue o fenômeno a partir de um nível preferencial. Esses recortes apresentam vantagens e desvantagens ao pesquisador. Cabe, portanto, ao pesquisador ajustar seu recorte a abordagem do seu estudo. Pode-se, nesse sentido, estudar a liderança organizacional a partir dos traços, dos comportamentos, dos estilos, das formas de decisão do líder, das situações e das contingências em que a liderança ocorre a partir do relacionamento interpessoal entre líder e liderado.

Este artigo relata uma investigação sobre liderança em situações de ensino, a partir do nível diádico. Compreende-se o professor como líder e o aluno como liderado. A 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. Líder e liderado que constroem esse relacionamento de influência mútua são identificados na literatura como pertencentes ao endogrupo. A influência

mútua tem a finalidade de levar líder e liderado a atingirem resultados pessoais almejados por ambos. O liderado que não faz parte dessa díade é identificado na literatura como pertencente ao exogrupo (GRAEN; UHL-BIEN, 1998).

Compreender a formação desses grupos dentro do ambiente de ensino pode apresentar-se como um elemento importante e facilitador da convivência entre professor e aluno. Relacionamentos interpessoais baseados na lealdade, no respeito, no afeto e na contribuição podem facilitar a comunicação entre os envolvidos e também estimular a compreensão do desenvolvimento de competências e habilidades necessárias à formação do futuro profissional, assim como auxiliar no alcance de metas e de objetivos pedagógicos presentes na sala de aula e na compreensão da eficácia das técnicas didáticas que o professor utiliza.

A pesquisa investigou a formação do endogrupo a partir das percepções que os alunos possuem do relacionamento que mantém com o professor. Optou-se por adotar os pressupostos da Teoria da Troca entre Líder e Membro – LMX, denominada em inglês de *Leader-Member Exchange Theory – LMX*, como suporte teórico para a investigação.

A diversidade humana é outro aspecto estudado no artigo. As pluralidades humanas também se tornaram mais evidentes nos ambientes de ensino a partir do advento da globalização. A ampliação das fronteiras da sala de aula estimulou a formação de classes compostas por pessoas de gêneros, etnias, idades, valores culturais e religiosos diferentes uns dos outros. Essas pluralidades não podem ser encaradas como um empecilho ao processo de ensino, mas como seu grande diferencial competitivo.

O estudo privilegia o fator “gênero”, propondo-se como objetivo da investigação verificar a relação entre esse fator e a formação do endogrupo à luz dos pressupostos da Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX.

O artigo está organizado em quatro itens. No primeiro item, há uma revisão da literatura sobre liderança. O segundo item apresenta os pressupostos da LMX; o terceiro discute

a relação entre diversidade de gênero e LMX; o quarto item apresenta os procedimentos metodológicos utilizados, os resultados e as análises dos dados coletados.

## 2 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

O termo liderança surge por volta do ano 1.300 da era cristã. A preocupação com a formação de líderes políticos pode ser vista no texto *A República*, de Platão (BERGAMINI, 1997). Contudo, os conceitos sobre liderança foram sendo cunhados desde 5.000 anos atrás. O resultado desses esforços foi traduzido na formulação de várias teorias que conceituam e explicam a liderança a partir de diversos enfoques. Nesse sentido, foram concebidos mais de 350 conceitos diferentes a respeito de liderança. A variedade em termos conceituais denota, por si só, a dificuldade dos pesquisadores em explicar a liderança, enquanto fenômeno humano, com precisão conceitual capaz de abarcar todos os seus multifacetados aspectos.

Tradicionalmente, as abordagens teóricas sobre liderança podem ser divididas em três grupos distintos, a saber: as teorias que focam os traços e comportamento do líder, as teorias que focam os liderados e as teorias que focam as situações e as contingências nas quais a liderança ocorre (YUKL, 2002). Este último grupo apresenta um substancial avanço na abordagem teórica sobre liderança em relação aos demais grupos, na medida em que aglutina conceitos já abordados anteriormente, como fatores relativos à personalidade, comportamento, influência e situação em que o processo ocorre, nesse caso envolvendo líder, liderado e as situações que envolvem a ambos.

Optou-se, neste artigo, por estudar liderança a partir desse foco teórico, na medida em que ele permite visualizar um novo papel do liderado na liderança. Permite, ainda, compreender que o liderado também exerce influência sobre seu líder. O liderado deixa de ter um papel eminentemente passivo diante do seu líder, já que as interações sancionadas por ambos estão demarcadas por processos de trocas sociais que atendem a interesses mútuos. Tratam-se, por-

tanto, de trocas de benefícios e favores que líder e liderado realizam mutua e espontaneamente ao longo do seu tempo de convivência. Os favores e benefícios não se restringem somente às questões econômicas e materiais, mas também às questões psicológicas (BERGAMINI, 1997).

A perspectiva teórica escolhida neste artigo permite afirmar que a liderança ocorre quando uma pessoa, independentemente da posição social que ocupa, exerce influência sobre outra pessoa. O professor e o aluno enquadram-se nessa perspectiva. No seu papel de influenciador, o professor pode facilitar o processo de aprendizagem, de criatividade e os aspectos subjetivos do aluno, tais como os aspectos emocionais. O aluno, no papel de influenciador, pode estimular o envolvimento e a criatividade do professor junto às atividades pedagógicas que são aplicadas em sala de aula, conforme Baron (2002).

Green e Green (2002) entendem que liderança e ensino são correlatos. O líder, no exercício da influência sobre o seu liderado, é, acima de tudo, um professor que, com sua técnica e instrumentos didáticos, afeta o desenvolvimento acadêmico do seu aluno-liderado. E o aluno, com aquisições de competências e habilidades decorrentes da influência recebida, reforça as ações do seu líder e a sua própria aprendizagem (SANTOS, 2001). Anding (2005) compartilha dessa mesma idéia a respeito dos vínculos da liderança e ensino. Acredita que o que torna uma aula extraordinária é o fato de o professor ser encarado pelo aluno como um líder. Só nessa condição é que ocorrerão mudanças e transformações tanto no aluno como no professor e na sala de aula.

Várias teorias e/ou abordagens permitem ao pesquisador investigar a liderança sob esse foco teórico. A Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX é uma delas, cujos pressupostos são apresentados a seguir.

## 3 TEORIA DA TROCA ENTRE LÍDER E MEMBRO – LMX

A Teoria da Troca entre Líder e Membro – LMX foi originalmente conceituada a partir dos estudos desenvolvidos por Dansereau, Cash-

man e Graen (1973) denominados de “*Vertical Dyad Linkage - VDL*”. Esses pesquisadores identificaram, em coleta de dados junto a 261 gerentes e seus supervisores, que os pressupostos conceituais da *Average Leadership Style - ALS* não eram suficientemente capazes de explicar os “mistérios da liderança” (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975, p. 48). Essa expressão foi utilizada para designar uma pessoa que exerce papéis de supervisão, baseada exclusivamente na questão da autoridade formal e, ao mesmo tempo, também exerce a liderança, entendida como um processo de influência sem o exercício da autoridade formal. Em alguns momentos, espera-se que o gerente exerça papéis e desenvolva características de supervisão e, em outros, exerça papéis e desenvolva características de líder.

O pressuposto básico da ALS é de que o gerente, no papel de líder, não diferencia o tratamento ou as interações que estabelece com seus liderados. A forma de interagir é a mesma para todos os liderados. Diferentemente disso, na *VDL*, o gerente, no papel de líder, estabelece interações diferenciadas com cada membro, as quais se baseiam nos respectivos papéis que ambos, líder e membro, negociam. Somente a compreensão da amplitude dessa negociação é que permite identificar as diferenças de comportamento de líderes e liderados e as conseqüências que os comportamentos têm para ambos e para a organização.

Para Liden e Graen (1980), o líder considera, ao fazer suas escolhas para formação das díades, as competências e as habilidades dos membros, o quanto cada um pode confiar no outro e as motivações que o outro demonstra. Trata-se, portanto, de um grupo seletivo, escolhido pelo líder, que é denominado na *VDL* de endogrupo ou de grupo de alta qualidade de relacionamento. Os membros do endogrupo compõem o “círculo de comunicação e de conhecimento do líder” (YAMMARINO; DANSEREAU; KENNEDY, 2001, p.157). Essas pessoas são responsáveis por tarefas e por responsabilidades que podem ter grande impacto no dia-a-dia da unidade a que pertencem. Por conta disso, os membros recebem maior aten-

ção, apoio, ajuda e informações do líder (LIDEN; GRAEN, 1980).

O grupo que não é escolhido pelo líder é denominado na *VDL* de exogrupo ou grupo de baixa qualidade de relacionamento. Trata-se do grupo que fica “fora do círculo de comunicação e de conhecimento do líder” (YAMMARINO; DANSEREAU; KENNEDY, 2001, p.157). 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. Os membros do exogrupo são subordinados, e o líder torna-se o gerente, que utiliza os procedimentos padrões de tratamento praticados para todos os empregados da organização (LIDEN; GRAEN, 1980).

A *Vertical Dyad Linkage - VDL* é a primeira fase, segundo Graen e Uhl-Bien (1998), da Teoria da Troca entre Líder e Membro - LMX. Na LMX, a liderança está baseada na parceria, isto é, líder e membro tornam-se parceiros para alcançar resultados favoráveis às interações e às organizações. Portanto, realizam trocas para que isso seja alcançado. O líder fornece mais informações ao liderado, delega mais poderes e autoridade, enriquece as tarefas e as responsabilidades dos liderados, aumenta a participação desses liderados em níveis maiores de tomada de decisão, facilita o desenvolvimento da carreira dos liderados (recomendando para promoções e dando a eles maior visibilidade), fornece aumentos e premiações especiais, além de outros benefícios extras. Em contrapartida, os liderados assumem maiores obrigações, trabalham mais efetivamente, comprometem-se mais com as tarefas, são mais leais aos líderes e partilham com os líderes tarefas e responsabilidades (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975).

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 têm para com o outro, baseado primariamente na atração interpessoal, preferivelmente quanto aos valores do trabalho ou profissionais. A dimensão lealdade é a expressão de apoio público para com as metas de caráter pessoal do outro membro da díade. A dimensão contribuição é a percepção do envolvimento para 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. Essas definições podem ser melhor visualizadas no Quadro 1.

Buscou-se neste estudo verificar se os sujeitos pesquisados percebem as dimensões da LMX, conforme proposto por Liden e Maslyn (1998).

#### 4 LMX E DIVERSIDADE DE GÊNERO

O processo de globalização vem ocupando um espaço extremamente importante na agenda das organizações, das nações e das lideranças. A globalização faz com que as organizações enfrentem diariamente a diversidade como representação mais imediata das múltiplas culturas com que se deparam. Nesse sentido, a li-

derança passa a exercer um papel extremamente significativo. Empreendimentos globalizados exigem tanto de líderes como de gerentes que enfrentem normas, práticas e valores de seus parceiros estrangeiros de negócios. Além de requerer precisão na compreensão de outras culturas, também precisam relacionar-se com pessoas de gêneros diferentes. Duas tendências contemporâneas evidenciam a importância do gerenciamento da diversidade nas organizações, segundo Douglas et. al. (2003): a) O perfil demográfico da força de trabalho está mudando sensivelmente. Está aumentando o número de grupos minoritários na gestão organizacional, como o ingresso das mulheres no mercado de trabalho; b) Outra tendência é a diminuição do *staff* organizacional por conta de processos de "downsizing" que vêm ocorrendo cada vez com maior frequência nas organizações. *Staff* menor significa que maior será a necessidade de investimento na gestão da diversidade. Esse investimento pode ser traduzido em grupos diversos mais comprometidos, melhor remunerados, com maiores possibilidades de ascensão na carreira, podendo, assim, assumir atividades de maior responsabilidade.

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
<b>Afeto</b>	Afeição mútua que os membros da díade têm para com o outro, baseado primariamente na atração interpessoal, preferivelmente quanto aos valores do trabalho ou profissionais. Cada afeição pode manifestar-se como desejo ou ocorrência de relacionamento no qual se têm componentes de recompensa e resultados. Exemplo: a amizade.
<b>Lealdade</b>	A expressão de apoio público para com as metas de caráter pessoal do outro membro da díade em LMX. Lealdade envolve uma fidelidade individual que é genericamente consistente independentemente da situação.
<b>Contribuição</b>	Percepção do nível corrente de atividade orientada para o trabalho que cada membro da díade põe diante de metas mútuas da díade, sejam metas explícitas ou implícitas. Nesse sentido é importante compreender até que ponto o membro subordinado torna-se responsável e completa suas tarefas que estão previstas na descrição do trabalho ou no seu contrato e, do mesmo modo, o quanto o supervisor providencia recursos e oportunidades para cada atividade.
<b>Respeito profissional</b>	Percepção do grau com que cada membro da díade constrói uma reputação, dentro ou fora da organização, como mérito verificado na sua forma de trabalhar. Essa percepção pode ser representada na sua história profissional ou no seu currículo pessoal. É possível que essa reputação seja percebida trabalhando com o outro ou participando de reuniões com ele.

**Quadro 1** - Definições usadas para as dimensões da LMX

Fonte: Liden e Maslyn (1998)

O desafio é manter a força de trabalho diversa comprometida com produtividade. A gestão da diversidade representa um momento crítico de transição das organizações. Equipes diversas são formadas por pessoas que apresentam necessidades, visões de mundo, forças e fraquezas, potenciais e possibilidades diferentes umas das outras. O desafio do líder está em saber identificar com clareza essas pluralidades e direcioná-las a fim de que contribuam ao máximo para o bom desempenho da equipe. Douglas et. al. (2003) entendem esse desafio como um momento crítico de transição das organizações. Cabe ao líder não somente a formação e a gestão de equipes diversas, mas também prover direção e atuar de forma preventiva na manutenção do compromisso dos liderados para com as metas e objetivos organizacionais.

Um aspecto importante a ser considerado no gerenciamento da diversidade é a entrada das mulheres no mercado de trabalho. Nkomo e Cox Jr. (1999) informam que uma maior atenção passou a ser dada nos Estados Unidos à diversidade de gênero 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 americana. Essa legislação mudou o perfil da força de trabalho norte-americana, aumentando o número de mulheres e de grupos minoritários na gestão organizacional.

O mesmo fenômeno também se verifica no Brasil. Pesquisa divulgada pelo IBGE (2006) mostra que “desde a década de 90 se verifica queda da taxa de atividade masculina (72,8% - um ponto percentual menor em relação a 1999) e aumento da feminina (48,9%)”. Esses dados mostram que as mulheres, apesar das desigualdades que ainda têm que enfrentar no mercado de trabalho brasileiro, estão cada vez mais ativas e presentes no mundo organizacional. A presença feminina no mercado de trabalho também desafia o processo de gerenciamento da diversidade.

O estudo da diversidade de gênero nas organizações vem chamando a atenção dos pesquisadores brasileiros. Numa rápida pesquisa nos anais da ANPAD 1998 a 2002, foram identificados vinte e três artigos que investigam a relação entre as mulheres e alguns fenômenos organizacionais, conforme Quadro 2.

ANO	NOME DO AUTOR	RESULTADO
1998	Teixeira Et. Al.	Preferem homens às mulheres, em função do trabalho pesado da produção.
	Bastos Et. Al.	Os homens se encontram mais no padrão duplo descompromisso enquanto as mulheres situam-se mais fortemente no padrão duplo comprometimento.
1999	Lopes	O sexo masculino é dominante nos cargos de chefia por todo o país.
	Souza; Andriola	O trabalho feminino sofre restrições em virtude do tamanho e altura da máquina e pelo fato de requerer longo período de trabalho em pé. Fora do trabalho, a mulher aparece como a responsável pela limpeza e manutenção do lar, pelo acompanhamento das lições do filho na escola e como cozinheira.
	Bahia; Ferraz	A mulher ocupa cargo de poder em uma organização tradicionalmente masculina e o percebe diferente do homem. Essa diferença se reflete na relação com seus parceiros e filhos, no âmbito do privado.
2000	Oliveira Et. Al.	As gerentes percebem dificuldades de ascensão de carreira, preconceitos de clientes e diferenças entre o trabalho feminino e o masculino.
	Ayres	Há um percentual maior de mulheres estressadas em relação aos homens.
	Fonseca Et. Al.	As mulheres dos expatriados não conseguiram se adaptar à nova cultura.
	Dourado; Neves	Os efeitos da educação são maiores para as mulheres no setor formal, e mulheres não-brancas estão mais presentes no setor informal.
2001	Pelisson Et. Al.	As empreendedoras são diferentes no estilo administrativo, na relação com o mercado e na estratégia adotada pelos empreendedores.
	Cramer Et. Al.	Tanto as mulheres quanto os homens referiram-se à dificuldade que a mulher encontra para conciliar a família e o trabalho.
	Cappelle Et. Al.	Apesar das tentativas de mudança cultural da polícia, ainda prevalece, nos subtextos, a dominação masculina sobre as mulheres.
2001	Mourão; Andrade	Os homens tendem a pensar o trabalho como carreira. As mulheres são mais propensas a ver o trabalho como "chamado".
2002	Carvalho Et. Al.	Os resultados obtidos sugerem que as transformações ocorridas durante o último século e meio não foram suficientes para modificar substancialmente os temores enfrentados pela mulher com respeito à vida profissional
	Azevedo; Dias	O processo de mentoring é mais importante para as mulheres tendo em vista a dificuldade de ascenderem a postos de gerências, apesar de terem mais dificuldades, devido ao preconceito, na obtenção de um mentor.
	Liboni; Pereira	As mulheres, que ganham menos, não ocupam funções consideradas especializadas dentro da cadeia produtiva. A diferença não se mantém quando se refere à divisão de sobras financeiras..
	Quental; Wetzell	As mulheres enfrentam mais dificuldades que os homens no equilíbrio entre trabalho e vida. Isso se agrava porque começaram novas empresas a uma taxa duas vezes maior do que a dos homens.
	Parolin; Antunes	As empresas que pretendem estimular o potencial criativo dos seus funcionários devem contratar maior número de mulheres ou desenvolver qualidades mais femininas de gestão.
	Bruno-Faria; Brandão	Os homens tendem a atribuir menor importância às atitudes do que as mulheres. Talvez porque a mulher é exigida a buscar maior competência para vencer as barreiras à sua ascensão profissional.
	Souto; Sá	Maior participação da mulher no mercado de trabalho.
	Soares; Silva	O índice de absenteísmo no trabalho por parte das mulheres é maior do que o dos homens.
	Brito Et Al.	O predomínio de mulheres na composição da enfermagem, em um mundo no qual o poder é masculino, tem construído uma cultura de trabalho à semelhança da família, onde a autoridade paterna é atribuída ao médico e o papel de mãe submissa e obediente, à enfermeira.
Sarsur Et. Al.	Há uma crescente participação de mulheres em cargos estratégicos, em especial, em empresas multinacionais e nacionais privadas.	

**Quadro 2** – Artigos publicados no Enanpad entre 1998 a 2002

Fonte: Anais da Enanpad de 1998 a 2002.



O Quadro 2 mostra uma crescente preocupação dos pesquisadores brasileiros quanto ao papel, às dificuldades, às pluralidades, ao preconceito e às contribuições que a mulher tem trazido para o dia-a-dia da organização brasileira. Os resultados das pesquisas indicam a premência de se considerar o gerenciamento dessa diversidade na força de trabalho organizacional.

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

Considerando as questões sobre a diversidade humana, o estudo aqui apresentado também verificou o efeito da variável gênero sobre a percepção de homens e mulheres como fazendo parte do endo ou do exogrupo.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo desenvolvido pode ser caracterizado como uma "survey", de caráter exploratório. A amostra, não-probabilística foi composta por estudantes de administração, do 1º ao 8º semestre, da Universidade Presbiteriana Mackenzie, localizada na cidade de São Paulo. Aos respondentes foi solicitado que pensassem no professor presente na sala de aula como um líder e em si próprios como liderados. Para maior fluidez no tocante ao fornecimento das informações, o anonimato foi assegurado aos 241 respondentes que participaram da pesquisa. Destes, 124 (51,5%) são homens e 117 (48,5%), mulheres. A coleta de dados foi realizada em sala de aula por meio de questionários aplicados pelos próprios pesquisadores, e todas as questões foram plenamente respondidas pelos pesquisados.

## 6 INSTRUMENTO

Foi utilizado o questionário desenvolvido por Liden e Maslyn (1998), composto de 11 assertivas, como instrumento de coleta dos dados. As assertivas estão distribuídas da seguinte forma: três para a dimensão afeto, três para lealdade, duas para contribuição e três para respeito profissional, conforme apresentado no Quadro 3. As assertivas foram acopladas a uma escala Likert, que varia de 1 para (Discordo totalmente) até 7 para (Concordo totalmente).

No da Questão	Variável	Assertiva
Q1	Afeto	Eu gosto muito do meu professor como pessoa.
Q2		O meu professor é o tipo de pessoa que eu gostaria de ter como amigo.
Q3		O meu professor é muito engraçado na sala de aula.
Q4	Lealdade	O meu professor defende minhas ações (atitudes) na sala de aula sempre e sem completo conhecimento das questões que estão envolvidas.
Q5		Meu professor poderá me defender se eu for "atacado" por outros.
Q6		Meu professor me defenderá de outros na classe se eu cometer um erro honesto (inocente).
Q7		Eu trabalho para meu professor além do que se espera de mim.
Q8	Contribuição	Eu estou desejoso de aplicar meus esforços extras, além do que me é requerido normalmente, para promover os interesses do meu grupo de trabalho.
Q9	Respeito Profissional	Eu estou impressionado com o conhecimento do meu professor a respeito do seu trabalho.
Q10		Eu respeito o conhecimento do meu professor e a sua competência no trabalho.
Q11		Eu admiro as habilidades profissionais do meu professor.

**Quadro 3** – Assertivas que compõem o questionário

Fonte: Elaborado pelos autores

Esse questionário foi concebido a partir de uma ampla pesquisa, do tipo multimétodo, envolvendo estudantes de cursos de mestrado e doutorado de duas escolas de negócios e empregados de organizações americanas, amplamente testado e validado pelos autores. Foi criado por Liden e Maslyn (1998) e, para a utilização nesta investigação, foi submetido à técnica da tradução reversa, conforme descrito por Hurtado e Weidmer (2004). A tradução reversa possibilitou manter o conteúdo do questionário tal como foi concebido pelos seus criadores. Por tratar-se de uma amostra extraída de um ambiente diferente do ambiente originalmente pesquisado pelos criadores do questionário, viu-se a necessidade de substituir a palavra líder por professor.

O questionário procura captar a percepção dos respondentes no tocante à figura do professor como líder e como se vêem perante esse líder. Estudos em psicologia mostram que na percepção humana estão presentes o julgamento e a seletividade do percebido (KRECH; CRUTCHFIELD, 1978). Trata-se da maneira como a pessoa vê e organiza os estímulos que recebe. Os estímulos, sejam físicos ou sociais, são julgados e organizados de maneira totalmente individualizada e correspondem à sua realidade intrapessoal. Fatores como experiências pessoais e psicológicas do percebido, o fato percebido, as pessoas relacionadas ao fato percebido, o contexto e a situação em que o fato foi percebido podem justificar a escolha, o julgamento e a organização que o perce-

bedor deu ao estímulo recebido (CÉSAR, 1999).

Assume-se nesta investigação que os sujeitos irão seletivamente julgar e organizar os estímulos propostos no questionário, a fim de dar sentido e coerência à sua realidade intrapessoal. Trata-se de uma importante variável interveniente nesta investigação que, pela sua própria natureza, não pode ser controlada.

## 7 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise exploratória dos dados foi realizada a partir das técnicas estatísticas descritivas e multivariadas utilizando-se o "Software" Excel e o pacote estatístico SPSS v.10.0. Num primeiro momento, as respostas das onze assertivas foram agrupadas em três blocos tomando-se como base o grau de concordância com as assertivas. No primeiro bloco, ficaram agrupadas as respostas menores que quatro (baixa concordância); no segundo bloco, ficaram as respostas iguais a quatro (moderada concordância) e, finalmente, no terceiro bloco, ficaram agrupadas as respostas maiores que quatro (elevada concordância). A seguir, foram computadas as frequências das respostas para as onze assertivas nos três agrupamentos formados.

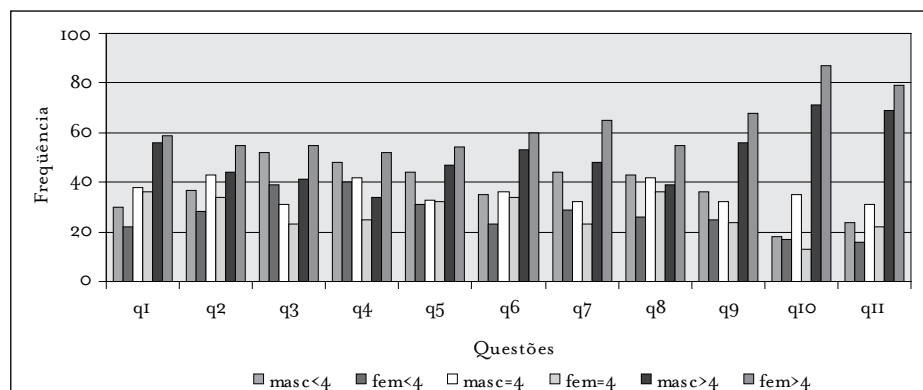
Os resultados da Tabela I mostram que o número de respondentes do gênero feminino é menor que o número de respondentes do gênero masculino nos primeiros agrupamentos em todas as assertivas, no entanto, essa tendência é revertida no último bloco.

**Tabela I** - Frequência das respostas por gênero e grau de concordância

Assertivas	Baixa concordância				Moderada concordância				Elevada concordância			
	masc	Fem	masc (%)	fem (%)	masc	fem	masc (%)	fem (%)	masc	Fem	masc (%)	fem (%)
Q1	30	22	12,45	9,13	38	36	15,77	14,94	56	59	23,24	24,48
Q2	37	28	15,35	11,62	43	34	17,84	14,11	44	55	18,26	22,82
Q3	52	39	21,58	16,18	31	23	12,86	9,54	41	55	17,01	22,82
Q4	48	40	19,92	16,60	42	25	17,43	10,37	34	52	14,11	21,58
Q5	44	31	18,26	12,86	33	32	13,69	13,28	47	54	19,50	22,41
Q6	35	23	14,52	9,54	36	34	14,94	14,11	53	60	21,99	24,90
Q7	44	29	18,26	12,03	32	23	13,28	9,54	48	65	19,92	26,97
Q8	43	26	17,84	10,79	42	36	17,43	14,94	39	55	16,18	22,82
Q9	36	25	14,94	10,37	32	24	13,28	9,96	56	68	23,24	28,22
Q10	18	17	7,47	7,05	35	13	14,52	5,39	71	87	29,46	36,10
Q11	24	16	9,96	6,64	31	22	12,86	9,13	69	79	28,63	32,78

Fonte - Dados da pesquisa

Esses resultados evidenciam que o aumento do número de respondentes do gênero feminino em relação ao número de respondentes masculinos em cada assertiva está relacionado ao aumento do grau de concordância, ou seja, o gênero feminino tende a atribuir maiores escores às assertivas que os respondentes do gênero masculino, conforme ilustra o Gráfico I.



**Gráfico I** – Frequência das respostas por gênero e grau de concordância

Fonte: Dados da pesquisa

Para avaliar a significância das diferenças entre os graus de concordância com as assertivas segundo o gênero, o teste estatístico *Mann-Whitney* foi processado com pacote estatístico *SPSS v.10.0* ao nível de significância  $\alpha = 0,05$ . Esse teste é uma prova não-paramétrica que “permite comprovar se dois grupos independentes foram extraídos da mesma população” (SIEGEL, 1975, p.131), ou seja, tendo-se como hipótese nula a não existência de diferenças significativas entre os grupos independentes. Os resultados do teste, representados na Tabela 2, indicam a rejeição da hipótese nula, sendo assim, são significativas as diferenças evidenciadas nos agrupamentos da Tabela I entre o grau de concordância do gênero feminino e o grau de concordância do gênero masculino em relação às assertivas.

**Tabela 2** – Teste U *Mann-Whitney*

	Baixa concordância	Moderada concordância	Elevada concordância
<i>Mann-Whitney U</i>	25,000	26,000	29,000
<i>Wilcoxon W</i>	91,000	92,000	95,000
$\chi$	-2,332	-2,273	-2,071
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	,020	,023	,038
<i>Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]</i>	,019	,023	,040

Fonte: Dados da pesquisa

Para acessar as dimensões subjacentes aos dados, foram utilizadas as técnicas estatísticas multivariadas de Análise de “*Clusters*” e Análise Fatorial. Da análise de “*clusters*”, foram identificados 4 agrupamentos correspondentes às dimensões da LMX, no entanto, a variável 4 foi retirada das análises subsequentes por falta de associação aos agrupamentos encontrados.

Segundo Hair Jr. et. al. (2005), a técnica de agrupamentos permite ao pesquisador classificar os sujeitos investigados, denominados na técnica de objetos, procurando identificar as semelhanças entre eles no agrupamento. Trata-se de uma técnica estatística multivariada, que aborda as variáveis da pesquisa como um conjunto de características que foram selecionadas pelo pesquisador para investigar os sujeitos do seu estudo. Essa análise é feita por meio do agrupamento dessas variáveis, para comparar e determinar o caráter dos objetos investigados. Os agrupamentos resultantes da análise devem apresentar homogeneidade interna e heterogeneidade externa. Quando isso ocorre, “os objetos dentro dos agrupamentos estarão próximos e, quando representados graficamente em diferentes agrupamentos, estarão distantes” (HAIR JR et. al., 2005, p.384).

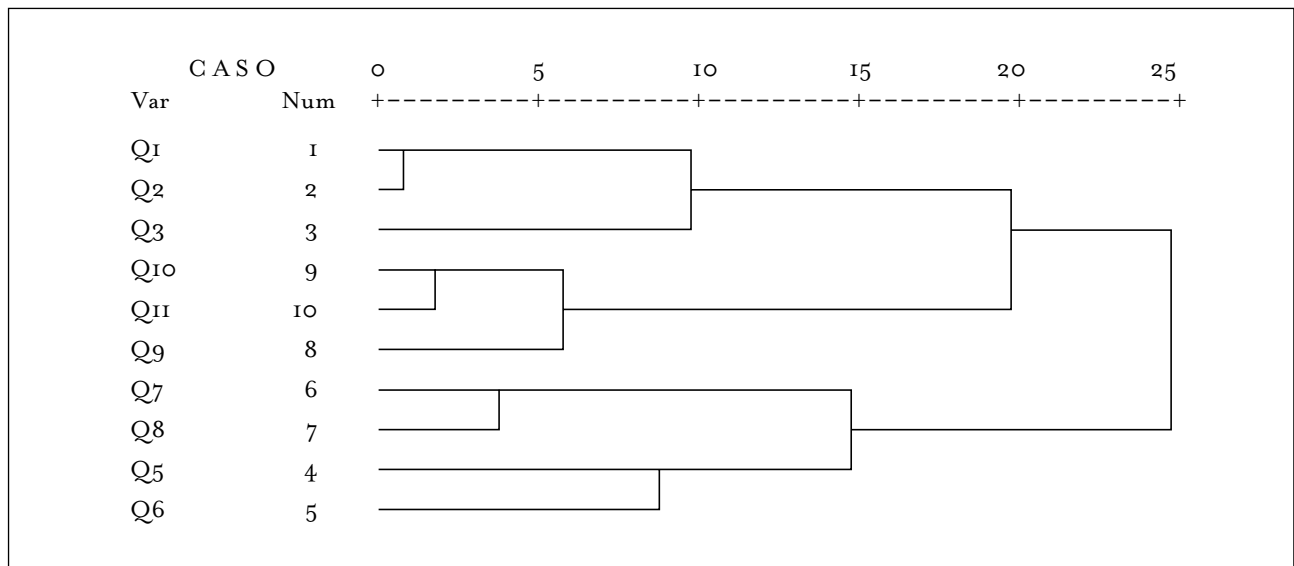
O pesquisador pode utilizar vários métodos de agrupamento dos objetos investigados. No caso desta investigação, a opção foi pelo procedimento hierárquico (HAIR JR et. al., 2005)

que tem a finalidade de identificar duas observações semelhantes que ainda não estão no mesmo agrupamento e compará-las entre os agrupamentos. A operação é repetida até que todas as observações dos sujeitos investigados estejam presentes no mesmo agrupamento. O resultado da análise dos agrupamentos pode ser melhor visualizado na Figura 1.

A análise da Figura 1 indica que, subjacentes às respostas dos sujeitos investigados, as dimensões da LMX apresentam-se agrupadas. As questões Q1, Q2 e Q3 formam o agrupamento afeto; Q10, Q11 e Q9 formam o agrupamento respeito profissional; Q7 e Q8 formam o agrupamento contribuição e, finalmente, Q5 e Q6 formam o agrupamento lealdade. Isso indica que, na amostra investigada, os respondentes percebem as dimensões LMX conforme preconizado por Liden e Maslyn (1998).

Como a técnica de agrupamentos não permite avaliar o percentual de variância explicada de cada fator, a opção foi pela utilização da Análise das componentes principais com critério de extração pré-fixado de fatores e rotação VARIMAX. O índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,912) e o teste de esfericidade de Bartlett (Qui-Quadrado de 1745,436 com 45 graus de liberdade e significância estatística igual a 0,000), ilustrados na Tabela 3, indicaram a adequação do uso da técnica aos dados e a existência de correlações significativas entre as variáveis, conforme Hair Jr et al. (2005).

A variância explicada pelos fatores e o índice de consistência interna mensurado pelo Alfa de Cronbach ficaram acima do nível mínimo sugerido por Nunnally e Bernstein (1994) e Hair Jr. et al. (2005) para pesquisas exploratórias, conforme Tabela 4.



**Figura 1** – Resultado dos agrupamentos  
 Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 3** – Índice de KMO e Bartlett's

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
	,912	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1745,436
	Df	45
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4 – Matriz das dimensões rotacionadas

Variáveis da investigação	Assertivas	Dimensões			
		1	2	3	4
Afeto	O professor é como amigo	0,777			
	O professor é engraçado	0,772			
	Eu gosto muito do professor	0,737			
Respeito profissional	Respeito meu professor pelo conhecimento e competência		0,818		
	Eu admiro as habilidades profissionais do meu professor		0,769		
	Estou impressionado com o conhecimento do meu professor		0,626		
Contribuição	Eu me empenho em realizar tarefas para meu grupo			0,851	
	Eu me empenho para exceder as expectativas			0,781	
Lealdade	O professor me defenderá se eu errar inocentemente				0,778
	O professor poderá me defender se eu for "atacado"				0,707
Variância	<b>explicada pelos fatores (%) – Total 83,74</b>	62,64	8,60	7,33	5,17
Consistência	<b>interna (Alfa de Cronbach)</b>	0,8828	0,8882	0,8330	0,7587

Fonte: Dados da pesquisa

As dimensões encontradas nesse procedimento reproduziram o comportamento apresentado no método de agrupamentos hierárquicos. As assertivas Q1, Q2 e Q3 apresentaram correlações significativas com o primeiro fator denominado afeto e elevada consistência interna 0,8828. O fato de o respondente gostar do professor e percebê-lo como amigo e engraçado representa 62,64% da variância total explicada. Isso significa que, na percepção dos respondentes, as relações diádicas são sustentadas, em grande parte, pela dimensão afeto.

As assertivas Q10, Q11 e Q9 apresentaram correlações significativas com o segundo fator denominado Respeito Profissional. Para os respondentes, o conhecimento, a competência e as habilidades do professor redundam no respeito e admiração que nutrem por ele, representando 8,6% da variância total explicada, com consistência interna de 0,8882.

As assertivas Q7 e Q8, para a mensuração da dimensão contribuição, apresentaram correlações significativas. Os respondentes mostra-

ram-se dispostos a se empenharem na realização de tarefas voltadas para o seu grupo, bem como a ir além das expectativas nutridas pelo professor. Esse fator explica 7,33% da variância total, com consistência interna de 0,8330.

As assertivas Q5 e Q6, utilizadas para representar a dimensão Lealdade, apresentaram correlações significativas. Os respondentes percebem no professor uma atitude de defesa quando erram ou quando se vêem atacados. Esse fator explica 5,17% da variância total, com 0,7587 de consistência interna.

A partir das diferenças, segundo o gênero, apontadas pelo teste Mann-Whitney quanto ao grau de concordância em relação às assertivas, bem como, das relações subjacentes evidenciadas na análise de agrupamentos e identificadas posteriormente na análise das componentes principais como dimensões da (LMX), foi criado o índice de qualidade do relacionamento percebido pelas díades (LMX).

O índice foi determinado a partir de uma escala somada aos *escores* gerados para cada fator

na análise das componentes principais, conforme Spector (1992). Sendo assim, o relacionamento de interesse envolveu a variável nominal dicotômica gênero e variável contínua “grau de relacionamento percebido pelas díades” (LMX), bem como as suas dimensões: Afeto, Respeito Profissional, Contribuição e Lealdade.

Segundo Lira (2004), para se analisar situações que envolvem o relacionamento entre uma variável dicotômica e uma variável contínua, pode ser empregada a Correlação por Ponto Bisserial. Para Ferguson (1981 apud LIRA, 2004, p.92), esse tipo de correlação “fornece uma medida da relação entre uma variável contínua, como escores de testes, e outra variável com duas categorias ou dicotômicas”, que varia de -1 até 1, semelhante ao coeficiente de Correlação Linear de Pearson.

Bunshaft e Kellner (1999) entendem que o pressuposto para a utilização do coeficiente de correlação por pontos bisserial é que a variável contínua seja uni modal e simétrica. Embora o pressuposto de normalidade não seja requerido para a utilização desse tipo de correlação, o cálculo da estatística de *Kolmogorov-Smirnov* para a variável (LMX) apresentou um valor igual a 0,050,

com significância estatística igual a 0,200, suportando a hipótese de normalidade da distribuição da variável.

Um coeficiente de correlação por pontos bisserial positivo é um indicativo de que a variável contínua está correlacionada à categoria rotulada como o maior valor. Neste estudo, as categorias da variável gênero receberam, respectivamente, o valor 1 para masculino e 2 para feminino.

As correlações entre a variável gênero com a LMX e suas dimensões Afeto, Respeito Profissional, Contribuição e Lealdade foram processadas com o pacote estatístico *SPSS v.10.0*. Os resultados dos coeficientes de correlação e suas significâncias estatísticas estão representados na Tabela 5.

Como se observa na Tabela 5, o coeficiente de correlação entre a variável gênero e as dimensões Afeto e Respeito Profissional apresentaram elevadas significâncias estatísticas, denotando baixos valores de correlação entre as variáveis. Esses resultados indicam que o grau de concordância com as assertivas das dimensões Afeto e Respeito Profissional não difere quanto ao gênero. Já a análise dos coeficientes de correlação da variável gênero com as

**Tabela 5** – Coeficientes de correlações por pontos bisserial

VARIÁVEIS	GENERO	AFETO	RESP_PROF	CONTRIB	LEALDADE	LMX
GENERO	1,000	,100	,122	,172	,131	,153
	,	,120	,058	,007	,042	,017
AFETO	,100	1,000	,762	,595	,688	,860
	,120	,	,000	,000	,000	,000
RESP_PROF	,122	,762	1,000	,669	,638	,875
	,058	,000	,	,000	,000	,000
CONTRIB	,172	,595	,669	1,000	,653	,834
	,007	,000	,000	,	,000	,000
LEALDADE	,131	,688	,638	,653	1,000	,889
	,042	,000	,000	,000	,	,000
LMX	,153	,860	,875	,834	,889	1,000
	,017	,000	,000	,000	,000	,

Fonte: dados da pesquisa

dimensões Contribuição e Lealdade foram positivos, com significâncias estatísticas abaixo do nível  $\alpha = 0,05$ . Esses resultados indicam que as dimensões Contribuição e Lealdade estão significativamente correlacionadas com a variável gênero, ou seja, os maiores escores do grau de concordância com as assertivas dessas dimensões estão associados ao gênero feminino.

Finalmente, o coeficiente de correlação entre o grau de qualidade do relacionamento percebido pelas díades (LMX) e a variável gênero resultou num valor positivo, com significância estatística abaixo do nível  $\alpha = 0,05$ , confirmando que os maiores escores da (LMX) estão mais correlacionados com o gênero feminino do que com o gênero masculino, ou seja, os respondentes do gênero feminino sentem-se mais pertencentes ao endogrupo que os do gênero masculino.

## 8 CONCLUSÃO

Os resultados das análises multivariadas indicam que a amostra pesquisada percebe as quatro dimensões da LMX (Afeto, Lealdade, Respeito Profissional e Contribuição) presentes nas relações interpessoais entre líder e liderado. Os resultados evidenciam que líder e liderado constroem relações interpessoais de alta qualidade. Evidenciam ainda que os liderados se sentem pertencentes ao círculo mais próximo do líder, podendo receber tarefas mais desafiadoras e de maior responsabilidade e recebendo maior atenção, apoio, ajuda e informações do líder (LIDEN; GRAEN, 1980) do que os respondentes que não se percebem como pertencentes a esse grupo. Estes últimos formam o exogrupo ou grupo de maior distanciamento do círculo de proximidade do líder. Para o exogrupo, o professor é simplesmente professor, enquanto que para os componentes do endogrupo, o professor exerce sobre eles uma influência de maior repercussão sobre suas vidas.

Uma questão que intriga é se os respondentes que se percebem pertencentes ao endogrupo, conforme resultados apresentados nas análises multivariadas, apresentam desempenho

diferenciado dos respondentes que se percebem pertencentes ao exogrupo. Liden e Graen (1980) afirmam que a formação do endogrupo traz resultados e benefícios evidentes para a diáde. As trocas que os parceiros realizam estão baseadas na confiança e nas compatibilidades pessoais. O líder fornece mais informações, delega mais poderes e autoridade, enriquece as tarefas e as responsabilidades dos liderados, aumenta a sua participação em níveis maiores de tomada de decisão, entre outros. Em contrapartida, os liderados assumem maiores obrigações, trabalham mais efetivamente, comprometem-se mais com as tarefas, são mais leais aos líderes e partilham com eles tarefas e responsabilidades cotidianas, conforme Dansereau, Graen e Haga (1975). Vale a pena mencionar que esses aspectos não foram considerados nesta investigação.

A segunda hipótese deste estudo é sustentada na medida em que os respondentes do gênero feminino sentem-se pertencentes ao endogrupo comparativamente aos respondentes do gênero masculino. A presença feminina no mercado de trabalho, apesar das desigualdades a que as mulheres são submetidas, impõe ao líder desafios quanto ao ajustamento e administração das diversidades decorrentes dessa presença. Desafios, aliás, cada vez maiores, se considerada a sensível mudança que está ocorrendo no perfil demográfico da força de trabalho, conforme demonstrado por Douglas (2003), Nkomo e Cox (1999). As mulheres compõem os grupos minoritários e estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho, conforme dados apresentados pelo IBGE em 2006.

Este artigo apresenta três limitações. A primeira diz respeito à amostra utilizada. Trata-se de uma investigação envolvendo díades formadas em ambiente universitário e não em ambientes empresariais. Estudos realizados nos Estados Unidos utilizaram amostras oriundas de ambientes em que a qualidade do relacionamento é fator importante para o sucesso profissional e organizacional, como hospitais, universidades, órgãos públicos, entre outros. Amostras oriundas de ambientes empresariais ainda não foram coletadas, segundo levantamento de dados rea-

lizado por estes pesquisadores. É possível que, nesses ambientes, variáveis intervenientes como a cultura organizacional, a natureza do trabalho executado, o tempo de convivência entre líder e liderado influam na formação de díades.

A segunda limitação refere-se ao fato de que o questionário proposto por Liden e Maslyn (1998) não foi validado na realidade brasileira. A terceira limitação está no fato de que os resultados alcançados não foram correlacionados com o desempenho dos respondentes.

Essas limitações apresentam-se como desafio para futuros pesquisadores interessados no aprofundamento deste assunto.

## REFERÊNCIAS

ANDING, J.M. In interview with Robert E. Quinn entering the fundamental state of leadership: reflections on the path to transformational teaching. In: **Academy of Management Learning & Education**, Briar Cliff Manor, v. 4, n. 4, p. 487-495, 2005.

AYRES, K.V. *Tecno-stress*: um estudo em operadores de Caixa de supermercado. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

AZEVEDO, S.D.; DIAS, S.M.R.C. Mentoria e comprometimento organizacional: o caso das secretárias executivas da Universidade Federal de Pernambuco. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

BAHIA, C.; FERRAZ, C. Entre a exceção e a regra: a construção do feminino na Polícia Civil baiana. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

BARON, M.P. Uma análise da liderança do professor: o valor das emoções no processo da aprendizagem da criança do 1º ciclo do ensino fundamental. **Revista PEC**, Curitiba, v. 2, p. 83-92, jul. 2001/jul. 2002.

BASTOS, V.B.; CORREA, N.C.N.; LIRA S.B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

BERGAMINI, C.W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1997.

BRITO, M.J.M.; MONTEIRO, P.R.R.; COSTA, J.O. Interfaces da mudança e dos modos de gestão na rede hospitalar privada de Belo Horizonte: caminhos e descaminhos na ótica da gerente-enfermeira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BRUNO-FARIA, M.F.; BRANDÃO, H.P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de t&d de uma organização pública do Distrito Federal. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM..

BUNCHAFT, G.; KELLNER, S.R.O. **Estatística sem mistérios**. Rio de Janeiro: Editora Petrópolis, 1999. v. 2.

CAPPELLE, M.C.A.; CRAMER, L.; NETTO, A.P. Relações de gênero na polícia: a construção das representações sociais do masculino e do feminino em uma organização militar. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM..



ÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

CARVALHO, J.L.F.S.; CARVALHO, M.P.F.S.; SANTOS, L.C. Novas bonecas feitas de velhos retalhos: investigando medos, ansiedades e inquietações das mulheres nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

CÉSAR, A.M.R.V.C. **Perdas pessoais necessárias em processos de mudanças organizacionais**. 1999. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

CHEN, C.C.; VAN VELSOR, E. New directions for research and practice in diversity leadership. **Leadership Quarterly**, Oxford, v. 7, n. 2, p. 285-302, 1996.

CRAMER, L.; BRITO, M.J.; CAPPELLE, M.C.A. As representações sociais das relações de gênero na educação superior: a inserção do feminino no universo masculino. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

DANSEREAU, F.; CASHMAN, J.; GRAEN, G. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. **Organizational Behavior and Human Performance**, Burlington, v.10, n. 2, p. 184-200, Oct. 1973.

———; GRAEN, G.; HAGA, W.J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. **Organizational Behavior and Human Performance**, Burlington, v. 13, n. 1, p. 46-78, Feb. 1975.

DOUGLAS, C. et al. Organizational and social influences on leader-member exchange

processes: implications for the management of diversity. In: GRAEN, G. B. **Dealing with diversity**. Greenwich: Information Age, 2003.

DOURADO, D.P.; NEVES, J. A. Perfil e motivações da mão-de-obra absorvida pelas organizações do jogo de bicho do Recife e da Região Metropolitana. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

FONSECA, C.; MEDEIROS, M.L.; CLETO, M.G. A estrutura de filiais de transnacionais para receber gerentes expatriados: estudo comparativo de casos In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

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. In: DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F.J. **Leadership: the multiple-level approaches**. Stamford: Jai Press, 1998. p. 103-33.

GREEN, W.H.; GREEN, R.H. Liderança e a sabedoria do ensinar. **Nice Journal**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2002. Disponível em: <[www.unisa.br/cbel/artigos04/04\\_williamgreen\\_pt.pdf](http://www.unisa.br/cbel/artigos04/04_williamgreen_pt.pdf)>. Acesso em: 08 jun. 2006.

HAIR JR, J.F. et. al. **Multivariate data analysis**. 5<sup>th</sup> ed.. New Jersey: Prentice Hall, 2005.

HURTADO, M.; WEIDMER, B. **Translation and cultural adaptation of CAHPS surveys**. Baltimore, 2004.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. [2006]. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 18 abr. 2006.

KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. S. **Elementos de psicologia**. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1978. v. 1.

LIBONI, M.T.L.; PEREIRA, M.C.S. Entre contradições e inovações: a pesquisa de uma empresa de autogestão. O risco da naturalização da realidade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

LIDEN, R.C.; GRAEN, G. B. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. **Academy of Management Journal**, Biar Cliff Manor, v.23, n. 3, p. 451-465, 1980.

\_\_\_\_\_; MASLYN, J.M. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. **Journal of Management**, London, v. 24, n. 1, p. 43-72, 1998.

LIRA, S. A. **Análise de correlação**: abordagem teórica e de construção dos coeficientes com aplicações. 2004. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004. Disponível em: <[http://www.cpgmne.ufpr.br/dissertacoes/Do88\\_Sachiko\\_Araki\\_Lira16022004.pdf](http://www.cpgmne.ufpr.br/dissertacoes/Do88_Sachiko_Araki_Lira16022004.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2006.

LOPES, M.A.R.F. O tempo de trabalho em Moçambique à luz das suas tradições culturais e religiosas, face à flexibilidade e às mudanças tecnológicas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

MILITÃO, A.; MILITÃO, R. **Histórias e fábulas aplicadas a treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MOURÃO, L.; ANDRADE, J.E.B. Significado do trabalho: caminhos percorridos e sinalização de tendências. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

NKOMO, S.M.; COX JR, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: HANDBOOK de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R.C.M.; DALFIOR, S.R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

PAROLIN, S.R.H.; ANTUNES, E.D. A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da Região Metropolitana de Curitiba-Pr. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PELISSON, C.; ALIGLERI, L.A.; GIMENEZ, F.A.P.; MACHADO, H.P.V.; GOMES, V.; ALIGLERI, L.M. Comportamento Gerencial, Gênero e Empreendedorismo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

QUENTAL, C.; WETZEL, U. Equilíbrio Trabalho-Vida e Empreendedorismo: a Experiência das Mulheres Brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SANTOS, S.C. O processo de ensino-aprendizagem e a relação professor-aluno: Aplicação dos "Sete princípios para a boa prática na

educação de ensino superior”. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 69-82, jan./mar. 2001.

SARSUR, A.M. et al. Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SIEGEL, S. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGrawHill do Brasil, 1975.

SOARES, L.Q.; SILVA, E.R.F. Absenteísmo docente em instituição de ensino público. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SOUTO, Á.J.B.; SÁ, M.A.D. Evolução do trabalho tecnológico: impactos sobre recursos humanos na Indústria. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SOUZA, W.J.; ANDRIOLA, I.R.F. O homem e a máquina: um estudo das imagens e representações da automação no setor industrial têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

SPECTOR, P.E. **Summated rating scale construction: an introduction**. Newbury: Sage, 1992.

TEIXEIRA, R.M; ALEXANDRE JR, A.L.; BANGANGA, S.F. Recursos humanos nas pequenas e médias empresas: um enfoque dos anos 90. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

YAMMARINO, F.J.; DANSEREAU, F.; KENNEDY, C.J. A multiple-level multidimensional approach to leadership: viewing leadership through an elephant's eye. **Organizational Dynamics**, Oxford, v. 29, n. 3, p. 149-163, 2001.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.