

NEREIDA SALETTE PAULO DA SILVEIRA

**SIMILARIDADES E DISSIMILARIDADES: A INFLUÊNCIA
DA DIVERSIDADE NA QUALIDADE DA RELAÇÃO DE
SUPERIORES E SUBORDINADOS**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie para
obtenção do título de mestre em
Administração de Empresas**

**Orientadora: Prof. Dra. Darcy Mitiko Mori
Hanashiro**

São Paulo
2006

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Professor Dr. Manasses Claudino Fontelis

Coordenadora Geral da Pós-Graduação

Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump

Diretor da Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas**

Professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brito

À Zaira e André, pelo amor e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido André, que me ajudou de todas as maneiras possíveis e me apoiou nos momentos mais difíceis.

À Thaise, minha irmã e Maria Ivanize, minha sogra, que me acolheram em seus lares.

À Professora Dra. Darcy Hanashiro, minha orientadora, por ter compartilhado interesse e esforços nesta investigação e pelo constante apoio.

Aos colegas, amigos e familiares que me auxiliaram na coleta de dados distribuindo e respondendo questionários e sem os quais o presente trabalho não seria viabilizado.

RESUMO

O estudo buscou investigar os efeitos da similaridade e dissimilaridade em características de diferentes níveis de profundidade, reais ou percebidas, na qualidade da relação de superiores(as) e subordinados(as) sob a ótica da LMX (*Leader-Member Exchange*). As características investigadas foram gênero e idade, no nível superficial e conflito família-trabalho no nível profundo. O estudo contou com os dados comparativos de 89 díades. Os dados indicam a influência da percepção de similaridade geral na qualidade da relação de superiores e subordinados. Quanto maior a similaridade percebida, melhor a relação diádica. Este efeito é ampliado quando o(a) subordinado(a) se declara satisfeito(a) com a qualidade e a frequência do contato com seu /sua superior(a). Resultados demonstram que a percepção de similaridade não corresponde à similaridade ou dissimilaridade real, mas esta correspondência se amplia quando o contato for satisfatório.

ABSTRACT

The study investigated the effect of similarity and dissimilarity in characteristics of different depth levels, perceptual or real, over the superiors and subordinate relationship quality through LMX (Leader-Member Exchange) viewpoint. The characteristics investigated were gender and age at the superficial level and work family conflict at deep level. The study counted with the comparative data of 89 dyads. The results indicate the influence of general similarity perception in the quality of superiors and subordinate relationship. The stronger the similarity perceived, better the dyadic relationship. This effect increases when subordinate declares satisfied with the quality and frequency of the contact with his / her superior. Results demonstrate that similarity perception does not correspond to real similarity or dissimilarity, but this correspondence is enhanced when the contact is satisfactory.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
	2.1. Similaridade Atração	8
	2.2. Contato, Relação Interpessoal e Percepção de Similaridade.	11
	2.3. Teoria da Identidade Social e Teoria da Auto-Categorização	19
	2.4. Teoria da Identidade Social e a Liderança	25
	2.5. Liderança	30
	2.5.1. A Teoria da LMX	32
	2.5.2. LMX e o Desenvolvimento de Papéis	35
	2.6. Percepção de Similaridade	38
	2.6.1. Conteúdo.....	41
	2.6.2. Impressões e Emoções.....	43
	2.6.3. Atribuição causal	44
	2.6.4. Percepção de Similaridade e Contato	45
	2.6.5. Percepção de Similaridade e LMX.....	48
	2.7. Diversidade	50
	2.7.1. Diversidade e Similaridade.....	53
	2.7.2. Dimensões de Diversidade e Percepção de Similaridade.....	56
	2.8. LMX e Diversidade	59
	2.8.1. Gênero	61
	2.8.2. Idade	63
	2.8.3. Conflito Família-Trabalho.....	65
	2.9. LMX, Diversidade e Níveis de Análise.	69
3.	PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS E HIPÓTESES.	73
	3.1. Problema	73
	3.2. Objetivos	73
	3.3. Hipóteses	75
4.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.	80
	4.1. Pressuposto epistemológico	80
	4.2. Desenho de Pesquisa	81
	4.3. Variáveis: identificação e definição operacional	83
	4.4. Instrumento de coleta de dados	89
	4.5. Caracterização da amostra.....	92
	4.6. Procedimento de Coleta de dados.....	92
5.	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS PARA TRATAMENTO DE DADOS	94
	5.1. Tratamento e transformação dos dados originais.....	94
	5.2. Análise de Normalidade da distribuição.	110
6.	RESULTADOS.....	122

6.1. Distribuição da amostra.....	122
6.2. Análise dos resultados de Regressão Múltipla.....	123
6.3. Verificação das hipóteses	133
7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	158
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	163
8.1. Limitações	166
8.2. Futuras pesquisas	167
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	168

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Contribuições conceituais das teorias da Identidade Social e Auto-Categorização.	20
Quadro 2: Evolução histórica na ênfase ao conceito de similaridade / dissimilaridade.....	55
Quadro 3: Similaridade/Dissimilaridade de Gênero para díades Superior-Subordinado.....	96
Quadro 4: Similaridade/Dissimilaridade de Idade para díades Superior-Subordinado.....	96
Quadro 5 - Probabilidade de similaridade de Idade para díades superior-subordinado.....	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Teoria do contato reformulada.....	17
Figura 2: Modelos de contato.....	19
Figura 3: Processo de Identificação Social.....	25
Figura 4: Modelo de Desenvolvimento de Papéis e Qualidade da LMX.....	37
Figura 5: Interdependência entre percepção e cognição.....	39
Figura 6: Evolução da relação intergrupala para interpessoal.....	46
Figura 7: Dimensões de similaridade (dissimilaridade) real ou percebida.....	59
Figura 8: Modelo de desenho de pesquisa.....	82
Figura 9: Estrutura conceitual da pesquisa.....	89
Figura 10 – Relação Similaridade/Dissimilaridade e Qualidade da Relação entre Superior(a) e Subordinado(a).....	162

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – EITF - Matriz de correlação	99
Tabela 2 - Análise Fatorial sem rotação KMO e Bartlett	100
Tabela 3 - Matriz de fatores - Método não rotacionado - Extração por Principais Componentes.	101
Tabela 4- Matriz de fatores - Método de Rotação Promax - Extração por Principais Eixos..	102
Tabela 5 - Análise Fatorial com Rotação oblíqua Promax - KMO e Bartlett	102
Tabela 6 – Matriz de Fatores - Método de Rotação Oblíqua - Extração por Principais componentes.	103
Tabela 7 - Análise Fatorial com rotação oblíqua Oblimin - KMO e Bartlett.....	103
Tabela 8 – Comparação dos resultados de análise fatorial.....	104
Tabela 9 – EITF- Agrupamento em três fatores	105
Tabela 10 – EITF - Agrupamento em dois fatores	106
Tabela 11 – LMX-7 - Matriz de correlação.....	107
Tabela 12 - LMX-7 Rotação oblíqua Oblimin - KMO e Bartlett.....	108
Tabela 13 – LMX-7 Matriz de anti-imagem	108
Tabela 14 – LMX-7 - Alpha para cada item excluído.....	109
Tabela 15 - Teste de distribuição binomial para similaridade de gênero	113
Tabela 16 - Teste de distribuição binomial para similaridade de Idade	114
Tabela 17 - Teste Kolmogorv-Smirnov - Diferença nos fatores 1 e 2 da Escala de Interação Trabalho-Família	115
Tabela 18 - Teste Kolmogorv-Smirnov - Percepções de gênero, idade, conflito família-trabalho e geral.	116
Tabela 19 – Teste Kolmogorv-Smirnov para Qualidade da LMX	118
Tabela 20 - Teste de distribuição binomial para Qualidade do Contato	119
Tabela 21 - Teste de distribuição binomial para Frequência do Contato	119
Tabela 22 – Teste Kolmogorv-Smirnov Qualidade do Contato * Variáveis Independentes..	120
Tabela 23 – Teste Kolmogorv-Smirnov - Frequência do Contato * Variáveis Independentes	121
Tabela 24 - Distribuição de Gênero por posição na díade.....	122
Tabela 25 - Distribuição de Idade por posição na díade	123
Tabela 26 - Distribuição de Idade por Gênero	123
Tabela 27 - Matriz de Correlação Variáveis Independentes e Variável Dependente	125
Tabela 28 - Matriz de Correlação- Variáveis Moderadoras e Variável Dependente.....	126
Tabela 29 - Todas as Variáveis e LMX – Sumário do Modelo.....	126
Tabela 30 - Todas as variáveis e LMX - Análise de variância.....	127
Tabela 31 - Todas variáveis e LMX - Coeficientes de Regressão Padronizados	127
Tabela 32 - VIs e LMX – Sumário do Modelo.....	128
Tabela 33 – VIs e LMX - Análise de variância	128
Tabela 34 - VIs e LMX – Coeficientes de Regressão Padronizados.....	128

Tabela 35 - Similaridade/Dissimilaridade Real e LMX – Sumário do Modelo	130
Tabela 36 - Similaridade/Dissimilaridade Real e LMX – Análise de Variância.....	130
Tabela 37 - Similaridade/Dissimilaridade Real e LMX – Coeficientes de Regressão Padronizados.....	130
Tabela 38 - Similaridade/Dissimilaridade Percebidas e LMX – Sumário do Modelo	131
Tabela 39 - Similaridade/Dissimilaridade Percebidas e LMX – Análise de Variância.....	131
Tabela 40 - Similaridade/Dissimilaridade Percebidas e LMX – Coeficientes de Regressão Padronizados.....	131
Tabela 41 - Qualidade e Frequência do Contato e LMX – Sumário do Modelo.....	132
Tabela 42 - Qualidade e Frequência do Contato e LMX – Análise de Variância	132
Tabela 43 - Qualidade e Frequência do Contato e LMX - Coeficientes de Regressão Padronizados.....	132
Tabela 44 - S/D Reais e Percebidas e LMX – Sumário do Modelo	134
Tabela 45 - S/D Reais e Percebidas e LMX – Análise de Variância.....	134
Tabela 46 - S/D Reais e Percebidas e LMX - Coeficientes de Regressão Padronizados	134
Tabela 47 - S/D Características Profundas e Superficiais e LMX – Sumário de Modelo.....	136
Tabela 48 - S/D Características Profundas ou Superficiais e LMX - Análise de Variância ..	136
Tabela 49 – Comparações modelos de regressões - Percepção de Similaridade e Similaridade/Dissimilaridade Real	137
Tabela 50 - Comparações modelos de regressões - Variável moderadora Qualidade do Contato	141
Tabela 51 - Comparações modelos de regressões - Variável moderadora Frequência do Contato	141
Tabela 52 - S/D Reais e Percebidas em Gênero e Qualidade do Contato - Coeficiente de Regressão.....	145
Tabela 53 - S/D Reais e Percebidas em Gênero e Qualidade do Contato - Análise de Variância	146
Tabela 54 - S/D Reais e Percebidas em Gênero e Qualidade do Contato – Coeficientes de Regressão Padronizados	146
Tabela 55 - S/D Reais e Percebidas em Gênero e Frequência do Contato - Coeficiente de Regressão.....	146
Tabela 56 - S/D Reais e Percebidas em Gênero e Frequência do Contato - Análise de Variância.....	147
Tabela 57 - S/D Reais e Percebidas em Gênero e Frequência do Contato – Coeficientes de Regressão Padronizados	147
Tabela 58 - S/D Reais e Percebidas em Idade e Qualidade do Contato - Coeficiente de Regressão.....	148
Tabela 59 - S/D Reais e Percebidas em Idade e Qualidade do Contato - Análise de Variância	148
Tabela 60 - S/D Reais e Percebidas em Idade e Qualidade do Contato – Coeficientes de Regressão Padronizados	148
Tabela 61 - S/D Reais e Percebidas em Idade e Frequência do Contato - Coeficiente de Regressão.....	149

Tabela 62 - S/D Reais e Percebidas em Idade e Frequência do Contato - Análise de Variância	149
Tabela 63 - S/D Reais e Percebidas em Idade e Frequência do Contato – Coeficientes de Regressão padronizados	149
Tabela 64 - S/D Reais e Percebidas em CFT Emoção-Concentração e Qualidade e Frequência do Contato – Sumário de Modelo.....	151
Tabela 65 - S/D Reais e Percebidas em CFT Emoção-Concentração e Qualidade do Contato - Análise de Variância.....	151
Tabela 66 - S/D Reais e Percebidas em CFT Emoção-Concentração e Qualidade do Contato – Coeficientes de Regressão Padronizados	151
Tabela 67 - S/D Reais e Percebidas em CFT Emoção-Concentração Frequência do Contato - Coeficiente de Regressão.....	152
Tabela 68 - S/D Reais e Percebidas em CFT Emoção-Concentração e Frequência do Contato - Análise de Variância.....	152
Tabela 69 - S/D Reais e Percebidas em CFT Emoção-Concentração e Frequência do Contato – Coeficientes de Regressão Padronizados	152
Tabela 70 - S/D Reais e Percebidas em CFT Responsabilidade-Tempo e Qualidade do Contato – Sumário de Modelo.....	154
Tabela 71 - S/D Reais e Percebidas em CFT Responsabilidade-Tempo e Qualidade do Contato - Análise de Variância.....	154
Tabela 72 - S/D Reais e Percebidas em CFT Responsabilidade-Tempo e Qualidade do Contato – Coeficientes de Regressão Padronizados.....	154
Tabela 73 - S/D Reais e Percebidas em CFT Responsabilidade-Tempo e Frequência do Contato – Sumário de Modelo.....	155
Tabela 74 - S/D Reais e Percebidas em CFT Responsabilidade-Tempo e Frequência do Contato - Análise de Variância.....	155
Tabela 75 - S/D Reais e Percebidas em CFT Responsabilidade-Tempo e Frequência do Contato - Coeficientes de Regressão Padronizados	155
Tabela 76 – Variáveis de Percepção e LMX- Com e Sem Moderação – Sumário de Modelo	156
Tabela 77 – Variáveis de Percepção e LMX- Com e Sem Moderação – Análise de Variância	156

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1: Carta/Instruções ao Superior	180
Apêndice 2 - Carta/Instruções ao Subordinado(a).....	181
Apêndice 3 - Dados Biográficos do(a) Superior(a).....	182
Apêndice 4- Dados da organização	183
Apêndice 5 - Dados Biográficos Pessoais - Subordinado(a).....	184
Apêndice 6 - Escala de Interação Trabalho-Família	185
Apêndice 7 - Avaliação de Percepção de similaridade.....	186
Apêndice 8 - Escala LMX-7	187
Apêndice 9 - Avaliação de satisfação com o contato	188

1. INTRODUÇÃO

Os estudos em diversidade no contexto organizacional têm se preocupado em investigar os efeitos deste fenômeno principalmente nos níveis individual e grupal até mais amplamente, organizacional. Com menor ocorrência encontram-se as pesquisas no nível diádico. Em comum estes estudos compartilham a compreensão da natureza social da diversidade. Ou seja, não há diversidade a menos que tenhamos minimamente duas pessoas se relacionando.

Todavia, a mera presença de múltiplos indivíduos não é suficiente para conferir a esta relação o caráter de diversidade. Certo é que não há dois indivíduos iguais em todos os aspectos, e sob este ponto de vista somos todos diversos, mas é necessário que as pessoas envolvidas percebam estas diferenças e a elas atribuam algum significado.

O inverso também é verdadeiro. Mesmo não se assemelhando em muitos atributos, as pessoas podem perceber-se como similares e pertencendo a uma categoria social comum, pela identificação com esta (ASHFORT e MAEL, 1989), como por exemplo “jovem”.

Estudos indicam que é por meio da percepção da similaridade que ocorre a atração entre as pessoas. A este fenômeno da atração pelo semelhante, Byrne (1971) denominou Paradigma da Similaridade-Atração. Uma maior percepção de similaridade facilita a interação, seja por uma comunicação mais fluida, seja por semelhança nos padrões de pensamento e de pressupostos básicos (TRIANDIS, 2003).

A percepção de similaridade resulta da combinação de inúmeras variáveis e atributos pessoais, alguns mais e outros menos visíveis. Quanto maior o número de atributos comuns,

maior a probabilidade de indivíduos perceberem-se como similares (TRIANDIS, 1995), quanto menor, maiores as chances de perceberem entre si a diversidade.

No campo dos estudos da diversidade são freqüentes as abordagens fundamentadas na Teoria da Identidade Social (TIS) e na Teoria da Auto-Categorização (TAC) para explicar a dinâmica subjacente a esta percepção de diversidade.

A TIS, formulada por Tajfel e Turner, se alinha aos conceitos da TAC para explicar a formação da identidade social, ou seja, a identificação e categorização de indivíduos e grupos conforme critérios diversos (HOGG, 2001).

Segundo a TIS, os indivíduos sempre procuram manter uma identidade social positiva, em função da avaliação positiva do grupo com quem se identifica, por isso buscará desvincular-se deste grupo caso a identificação com o mesmo seja insatisfatória.

A identificação social é, portanto, o elemento vinculador dos indivíduos socialmente, que por meio da associação a certos grupos, os endogrupos, e a comparação com os demais grupos, os exogrupos, procuram reforçar a auto-estima (MACHADO, 2003).

No contexto organizacional, todavia, muitos grupos são formados em função da estrutura formal de distribuição de tarefas, produtos, processos ou localização geográfica. Dada a natureza não espontânea na formação destes grupos, pessoas com características distintas são agrupadas e interagem de uma maneira mais ou menos harmoniosa. Tais agrupamentos, portanto, não se iniciam necessariamente com base na percepção de similaridade ou identificação social.

Estes grupos, invariavelmente contam com a presença de um coordenador em cargo de supervisão, gerência ou outro semelhante, e que desempenha o papel de liderança formal deste grupo. O papel da liderança, assim como o relacionamento grupal, também é

desempenhado com maior ou menor facilidade.

Muitas teorias buscaram explorar a natureza do processo de liderança, umas focando mais nas características individuais do líder, outras na relação deste indivíduo com o contexto e, mais recentemente com foco na relação entre o líder e seus liderados (BASS, 1990).

A teoria do relacionamento líder-membro, inicialmente identificada pela alcunha de Ligação Diádica Vertical (*Vertical Dyad Linkage*, - VDL) e posteriormente como Troca Líder-Membro (*Leader-Member Exchange* - LMX) encontra-se neste último grupo focal.

Segundo a LMX, líderes desenvolvem relacionamentos distintos com cada um dos liderados, e tais relacionamentos evoluem para diferentes direções, por meio de uma série de trocas (GRAEN e UHL-BIEN, 1998).

Sob a ótica da LMX, a qualidade do relacionamento, por vezes denominada simplesmente Qualidade da LMX depende de uma série de fatores, mas principalmente de como o subordinado é classificado pelo superior em termos de grupo. A teoria da LMX, com base na Teoria da Identidade Social, propõe que líderes categorizam os subordinados(as) em endogrupo e exogrupo. Os subordinados(as) pertencentes ao endogrupo recebem mais atenção e informações e, num movimento recíproco também apresentam melhor desempenho. Contrariamente, subordinados(as) do exogrupo são contemplados apenas com as condições mínimas de direito e em troca contribuem estritamente com as atribuições formais previstas no limite de seus cargos (LIDEN E GRAEN, 1980; GRAEN e UHL-BIEN, 1998).

Por conseguinte, com base na Teoria da Auto-Categorização - TAC e na Teoria da Identidade Social - TIS (HOGG, 2001) no nível grupal, e no Paradigma da Similaridade e Atração (BYRNE, 1971) no nível individual, uma maior ou menor similaridade ou percepção desta, e por isso maior identificação entre líderes e subordinados(as), pode resultar na melhor

Qualidade da LMX no nível diádico.

A percepção da similaridade ou dissimilaridade e a identificação com o outro pode se dar com base em características mais visíveis e superficiais, como traços demográficos ou mais profundos e menos visíveis como atitudes, valores e crenças.

Estudos buscando verificar a relação entre similaridade de características demográficas e a relação líder-subordinado não são conclusivos. Tsui e O'Reilly, (1989) identificaram que maiores diferenças em características demográficas estavam associadas com menor atração pessoal da díade. Cortez, (2000) não identificou resultados significantes para a relação das diferenças raciais com a Qualidade da LMX. Contudo o autor verificou uma relação negativa entre heterogeneidade de gênero e desenvolvimento de respeito mútuo. Pulakos e Wexley (1983) encontraram que a percepção de similaridade de características manifestas, em especial gênero, e percepção geral de similaridade entre gerentes e subordinados(as) tem efeitos na avaliação recíproca de desempenho.

Os estudos sobre os efeitos da diversidade em níveis mais profundos parecem ser mais consistentes, indicando relações mais significantes entre a qualidade do relacionamento e características menos visíveis (HARRISON, PRICE e BELL, 1998; LANKAU RIORDAN e THOMAS, 2005).

Mas, porque é importante preocupar-se com a similaridade nos estudos de diversidade?

A compreensão e tolerância com as diferenças não faz parte da natureza humana. Ao contrário, o natural para nós seres humanos é a atração pelo semelhante (BYRNE, 1971).

Contudo, em que pese que as teorias da Similaridade-Atração e Identificação Social verifiquem uma maior propensão das pessoas para interagir com seus semelhantes, uma maior

diversificação do cenário organizacional é um fato inexorável. Saber lidar com as diferenças é cada vez mais importante e gerenciar a diversidade sem dúvida um dos maiores desafios para a gestão de pessoas nas organizações neste início de século.

No que concerne à relação de líderes e subordinados(as), supõe-se que a diferenciação de relacionamentos, com base em similaridades entre os envolvidos pode gerar sentimentos de exclusão ou discriminação arbitrária em alguns subordinados(as), afetando o desempenho destes subordinados(as), senão de todo o grupo de trabalho.

Em face à curiosidade de melhor entender a tensão decorrente destas duas realidades contraditórias, a diversidade e a similaridade, o presente estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Há relação entre similaridade-dissimilaridade, real e percebida e a qualidade da relação diádica entre chefes e subordinados(as) sob a ótica da LMX?

Mais especificamente, visa investigar e entender se a influência da similaridade ou dissimilaridade, reais ou percebidas, em gênero, idade e o conflito gerado quando as solicitações e atitudes em favor do trabalho ou família não são compatíveis entre si, afetam a relação entre superiores(as) e subordinados(as) sob a ótica da LMX.

Como já mencionado, a dissimilaridade é importante na medida em que é percebida e possui um significado para quem percebe (TRIANDIS, 1995), assim também se buscará explorar se a percepção de similaridade corresponde às diferenças e semelhanças reais entre as díades e qual a influência desta percepção na qualidade da relação.

Se a aceitação da dissimilaridade não é natural nem espontânea, deve ser desenvolvida e para isto é necessário primeiramente entendê-la.

Entender como as diferenças demográficas influenciam a percepção de similaridade e a qualidade do relacionamento de díades organizacionais de superiores(as) e subordinados(as)

pode trazer luz aos desafios inerentes à maior diversificação da mão-de-obra nas organizações, e desta forma contribuir com as organizações no direcionamento mais eficaz de suas políticas de atração e retenção de profissionais.

É importante entender os efeitos da similaridade e dissimilaridade na relação líder-subordinado porque os benefícios ou prejuízos desta relação afetam o desempenho de ambos (GRAEN e UHL-BIEN, 1998), mas também porque estudos relacionam a qualidade desta relação com resultados para a organização (SCHRIESHEIM CASTRO e COGLISIER, 1999).

Adicionalmente, estudos sugerem que os efeitos da similaridade/dissimilaridade podem depender do nível das características. Entender qual a relação da similaridade/dissimilaridade entre características mais visíveis e superficiais como gênero, raça, etnia e idade, com os níveis mais profundos como valores, atitudes e crenças que determinam a visão de mundo, justifica-se na medida em que, ainda que de forma incipiente, algumas organizações no Brasil vêm desenvolvendo programas para ampliar a diversidade em seu quadro de empregados. Esta preocupação, entretanto se mantém prioritariamente, se não exclusivamente, no nível superficial da diversidade.

Finalmente, como na realidade brasileira, para qual chama a atenção Fleury, o conceito de diversidade é único. Contraditoriamente os brasileiros ufanam-se de sua origem diversa retratada na música, alimentação ou religião, mas apresentam-se como uma sociedade estratificada, onde as recompensas e os acessos às oportunidades educacionais e ao mercado de trabalho não são uniformemente distribuídos a homens e mulheres ou pessoas de diferentes origens raciais (FLEURY, 1999).

Como adverte Triandis (1995), a diversidade é construída socialmente, e deve, portanto, ser examinada num contexto histórico-cultural, por isso o estudo buscará contextualizar-se ao âmbito local.

No Brasil, verifica-se uma ampliação da diversidade demográfica da mão-de-obra nas características como gênero ou idade, haja vista ao aumento da escolaridade das mulheres e sua maior inserção no mercado de trabalho e à ampliação da parcela mais idosa da população decorrente do aumento da expectativa de vida (IBGE, 2006). Ainda no cenário nacional, vêm ocorrendo também mudanças atitudinais em relação à distribuição do tempo e esforços dedicados ao trabalho ou a vida pessoal, por conta de movimentos em favor de melhor qualidade de vida por um lado, e do aumento de horas de trabalho por outro (SILVA, 2005).

Assim este estudo buscará identificar a relação de gênero e idade nos níveis superficiais e conflito família-trabalho em nível mais profundo, com a qualidade da relação das díades supervisor-subordinado.

Não chegou ao conhecimento da pesquisadora outro estudo nacional que investigasse o efeito das semelhanças e diferenças, percebidas e reais, no relacionamento de superiores com seus subordinados(as). Deste modo, também com o propósito de preencher esta lacuna, esta investigação busca compreender o papel da diversidade, real ou percebida, nas relações diádicas de trabalho de uma amostra de profissionais de organizações brasileiras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo fundamenta-se sobre a proposição da Similaridade-Atração e suas bases teóricas, tais como a Hipótese do Contato, Relacionamento Interpessoal, Teoria da Identidade Social e Teoria da Auto-Categorização.

Igualmente, o objeto de investigação é a qualidade da relação diádica entre superiores(as) e seus/suas subordinados(as)(as), sob a ótica da Teoria da LMX.

Desta forma os próximos capítulos se destinam a uma breve revisão das teorias citadas, à identificação da definição e conceituação de diversidade e suas dimensões e, finalmente uma consideração sobre níveis de análise, buscando situar o estudo corrente.

2.1. Similaridade Atração

Byrne (1971) comenta que a relação entre similaridade e atração é senso comum, remonta às mais antigas eras e está presente nos ditos populares. O autor relata estudos que apresentaram significantes e consistentes resultados na relação entre atração e similaridade atitudinal entre maridos e esposas ou entre novos colegas.

Sem dúvida há que se considerar que as relações matrimoniais são, em sua grande maioria, opcionais, enquanto que as relações entre superiores(as) e subordinados(as) nem sempre, mas em comum tais relacionamentos trazem o fato de que maior a atração, mais fácil o relacionamento entre as partes.

Dois pontos são cruciais na experiência científica. O primeiro é o estabelecimento de

antecedentes e conseqüências. A proposta de Byrne baseava-se na idéia de que a atração era uma resposta decorrente das recompensas recíprocas presentes na interação pessoal, não importando de que tipo, decorrente da similaridade. O autor alude que a congruência de preceitos e conceitos entre indivíduos gera melhor previsibilidade do comportamento alheio, que leva a redução da incerteza, constituindo uma interação recompensadora. A atração é uma resposta a esta recompensa. A incongruência, contrariamente, gera imprevisibilidade, aumenta a incerteza e acaba por agir como punição, o que leva a repulsa (BYRNE, 1971).

O segundo ponto é a generalização dos achados. O principal foco de Byrne foi a semelhança em atitudes, mas outros tipos de similaridade além da atitudinal, como critério, juízo e opinião também foram relacionados à atração (BYRNE, 1971).

No caso da similaridade em atitudes, crenças ou valores, como a similaridade antecede a atração é necessário um período de interação para que ela seja expressa e percebida (BYRNE, 1971). Mas a atração ou repulsa também ocorrem entre indivíduos que se encontram pela primeira vez. O autor propõe que nestes casos, as primeiras impressões são provavelmente respostas a características visíveis do outro indivíduo que agem como estímulo e que representam crenças sobre o significado destas características. Em alguns casos a atração ou sua ausência é baseada em generalizações de experiências prévias com pessoas com as mesmas características ou similares e corresponde a uma expectativa em relação ao comportamento associado a esta característica.

O paradigma da atração não repousa sobre a hipótese da simples similaridade, mas sim sobre o princípio básico de que reforços positivos no relacionamento levam a atração. Contudo é fato, empiricamente verificado que as pessoas respondem mais positivamente a atitudes similares (BYRNE, 1971).

Portanto, para Byrne (1971), a dúvida sobre se a similaridade de outros estímulos que

não atitudes, eliciam ou não a mesma resposta, atração, deve ser respondida com uma nova questão: a similaridade em tais estímulos é recompensadora? Neste aspecto o autor relata a abundância de investigações da relação entre atração e atratividade física, raça, qualidade da vestimenta entre outros.

Há evidências empíricas da relação entre similaridade e atração em função de outras variáveis como habilidades, estado emocional e até, por mais bizarro que possa parecer, “quantidade de consumo de tinta” (BYRNE, 1971, p. 165). Tais constatações sugerem que, em sendo constantes as demais variáveis, o comportamento de outro indivíduo é positivamente reforçador a alguém, na medida em que é similar ao próprio comportamento. Se o comportamento expressa atitudes, valores, habilidades, emoções, gostos, necessidades ou qualquer outra coisa, o importante é que, de uma maneira lógica, a similaridade facilita a previsibilidade e compreensão do relacionamento interpessoal.

Tesser (1971 apud BYRNE, 1971) sugere ainda que a similaridade não seja necessariamente relacionada de forma linear com a atração. Para ele a similaridade tem uma relação curvilínea com atração quando considerada a similaridade estrutural. Exemplificando, se A é similar a B e a C em 50% de um rol de características, mas enquanto os pontos que apresentam similaridade com B são, para A, estruturalmente relacionados entre si, ao passo que os que têm similaridade com C não o são, então a percepção de similaridade com B será maior do que com C.

É de se supor, então que a similaridade em determinadas características será mais relacionada a atração do que em outras, em função de sua importância relativa. Quanto mais a característica for relevante em termos de significação para o indivíduo, ou para a formação de sua identidade, maior será a percepção desta característica, por conseguinte maior será a atração pelo outro, similar nesta mesma característica.

2.2. Contato, Relação Interpessoal e Percepção de Similaridade.

A Hipótese de Contato de Allport, desenvolvida após a segunda guerra, buscava investigar como se processava o preconceito e as relações entre grupos (PETTIGREW, 1998). A hipótese especifica que o contato, sob condições ótimas, diminui o preconceito, as discriminações e o estereótipo.

Os elementos necessários para que as condições sejam tidas como ótimas são: (a) igual status dos grupos no contexto de interação; (b) metas comuns, (c) cooperação entre os grupos; e (d) apoio de autoridades e instituições (PETTIGREW, 1998). A animosidade entre pessoas constitui-se de componentes afetivos, que são os preconceitos, cognitivos, os estereótipos e comportamentais, a discriminação. As condições ótimas acima descritas, de certa forma, perpassam estes três componentes. A idéia central é que, por meio do contato positivo, pela revelação de similaridades essenciais, as atitudes, crenças e comportamentos hostis entre grupos seriam atenuados.

Mais especificamente, a hipótese propõe que a partir do contato interpessoal satisfatório com um membro de determinado grupo social, as pessoas tendam a generalizar esta percepção para todo o grupo social do qual o indivíduo é representante, reduzindo então os estereótipos e o preconceito para com aquela categoria (MILLER, 2002). O contato será satisfatório na medida em que a percepção de dissimilaridade dê lugar à percepção de similaridade, pelo pertencimento de ambos os envolvidos em uma categoria social mais ampla e inclusiva (LYNCH, 2001).

A “recategorização” social para um grupo mais inclusivo, não significa abandonar outras identidades sociais, mas sim que uma identidade pode estar contida na outra, mais

abrangente e capaz de compreender mais indivíduos (BREWER e SCHNEIDER, 1990 apud LYNCH, 2001).

Bramel (2004) critica a hipótese do contato de Allport, apoiando sua análise nas circunstâncias do contexto pós-guerra em que a teoria se desenvolveu e, onde, ainda marcado pelos horrores do nazismo, a idéia de grupos de pessoas diferentes não atraía muitos simpatizantes e conciliava-se com a proposição de uma similaridade básica. A principal crítica de Bramel à teoria é que esta pode sugerir que as pessoas estão fadadas a reagir negativamente àqueles que são diferentes, e só são capazes de apreciar aqueles que “narcisisticamente” lhes são similares (BRAMEL, 2004, p.50).

Entretanto se por um lado é pertinente a crítica à hipótese do contato pela observação de que não constitui nenhuma panacéia às diferenças culturais, por outro verificamos que sem ele, estaríamos fadados a uma perene miopia etnocêntrica.

Como apropriadamente coloca Geertz, estamos vivendo em uma era de diferenças mais sutis, quase imperceptíveis e que pode levar a uma falsa impressão de igualdade, mas seria o distanciamento necessário para escapar da homogeneização de valores e crenças. Como o autor coloca, é pela identificação das assimetrias entre si mesmo e os demais que ocorrem as mudanças das idéias que podem levar a evolução das mesmas (GEERTZ, 2001), e por isso não se pode dizer que o contato leve necessariamente à uniformidade.

No que concerne à contemporaneidade dos preconceitos, estereótipos e discriminações, a análise de Crochík (2000) não vê nossa era como livre destas preocupações. Para o autor isto se verifica na preocupação de recentes estudos sobre diversidade na Europa, que demonstram uma preocupação crescente com o que é chamado de racismo sutil. Para Crochík, o racismo nunca esteve mais atual, pois preocupados com movimentos gerados pela globalização e migração maciça de países menos desenvolvidos, os europeus voltaram a

apresentar comportamentos discriminatórios.

Como crítica adicional à Hipótese do Contato, Bramel (2004) assinala que esta vem acumulando infinitas emendas ao longo de sua existência. Pettigrew (1998) também se preocupa com esta abundância de emendas que sobrecarregaram a teoria com condições que para ele são, sem dúvida, facilitadoras, mas não essenciais para o contato ótimo.

Pettigrew (1998) chama a atenção que se por um lado é persistente e errônea a noção de que o contato, conforme a hipótese, irá sempre produzir melhores relações, por outro lado, muitos estudos também reportam efeitos positivos do contato, mesmo sem que todas as condições estejam presentes. Por exemplo, como já mencionado, dentre as condições ótimas para que o contato possa ser positivo, uma é o suporte institucional e social, mas Crochík (2000) argumenta que, se a ausência do apoio institucional ao contato ou a existência de políticas segregacionistas dificultam a diminuição do preconceito, a presença desse apoio não necessariamente implica em diminuição.

Desta forma o autor diferencia a “não segregação” da “integração social”. A primeira refere-se ao apoio legal e institucional ao contato intergrupal, tais como as Ações Afirmativas nos EUA, e a última, a um apoio efetivo em direção ao relacionamento intergrupal baseado na igualdade de status e na cooperação (CROCHÍK, 2000), verificável, por exemplo, em times de esportes.

Para Crochík (2002), as críticas à Hipótese do Contato não visam retirar sua importância, mas sim mostrar seus limites, que enfatizam a presença das condições ótimas, mas negligencia a relevância de condições contingenciais, arbitrariamente criadas, que predominam sobre a estrutura social.

Um efeito contingencial e contextual é a alteração da saliência das características dos

grupos que determinam quem representa de forma prototípica o grupo (HOGG e TERRY, 2000).

Estudos indicam que o preconceito de um grupo em relação ao outro está positivamente relacionado à saliência da característica (PETTIGREW, 1998). Para Pettigrew (1998), em sendo o indivíduo envolvido no contato é um representante típico do grupo social, o contato entre os indivíduos interagentes torna-se um contato intergrupar, mas contrariamente, se a saliência for baixa, o contato se torna interpessoal e não traz nenhum efeito de aumento ou redução do preconceito em relação ao grupo. Por outro lado, para que haja a generalização das experiências do contato interpessoal para todo o grupo que o indivíduo representa, é necessário que ele seja visto como um representante típico deste grupo.

Pettigrew (1998) propõe então que o contato intergrupar inicia-se com uma “descategorização”, torna-se um contato interpessoal e retorna para a categorização, para que as experiências sejam generalizadas para o grupo de pertencimento do representante.

Para Pettigrew (1998), baseado no princípio da similaridade-atração, pessoas de grupos diferentes que compartilham interesses e valores terão maior probabilidade de se engajarem numa relação interpessoal. Mas é necessário considerar o grau em que o pertencimento a um grupo é importante e proporciona informações a respeito da identidade social de um indivíduo (LYNCH, 2001).

Por isso, entende-se que se não forem salientes, as variáveis demográficas individuais, *per se*, podem não refletir adequadamente o impacto da diversidade no ambiente de trabalho, em outras palavras, podem não ser percebidas ou valorizadas na relação.

Das condições contextuais ressalta-se o tempo de relacionamento. Lankau, Riordan e

Thomas (2005) verificaram que em relacionamentos iniciais entre mentores e protegidos com diferenças demográficas apresentavam maiores dificuldades iniciais e que após a identificação de características comuns, menos superficiais, como estilo cognitivo ou de resolução de problema, resultavam em maior comprometimento posterior.

Pettigrew cita Durkheim para adicionar que o princípio da similaridade não deve ser assumido como o único requisito para que o contato seja interpessoal, a complementaridade também traz efeitos para a relação.

Durkheim (1960) indicou que a similaridade (solidariedade mecânica) é apenas uma forma de ligação social. A sociedade não poderia existir sem ligações entre papéis recíprocos: pais e filhos, atendentes e clientes. Assim diferenças (solidariedade orgânica) também são importantes para ligações sociais. Estas diferenças disseminadas na sociedade moderna garantem que o contato tenha lugar entre pessoas diferentes. (apud PETTIGREW, 1998, p.74)

A observação de Durkheim (1960 apud PETTIGREW, 1998) sugere-nos uma explicação adicional, do ponto de vista da sociologia, para a qualidade das relações diádicas entre superiores(as) e subordinados(as) baseada nas trocas, além da similaridade.

Por meio do contato interpessoal, ocorre a então personalização do indivíduo representante de uma determinada categoria social. Miller (2002) explica como ocorre o processo da personalização. Na interação personalizada os indivíduos são vistos como similares ou dissimilares independentemente do grupo de pertencimento, uma vez que o grupo é relativamente sem importância. Por isso é possível tanto um membro do grupo de não pertencimento ser visto como similar como um membro do grupo de pertencimento como dissimilar. Assim também ocorre a percepção de similaridade ou dissimilaridade entre os membros dos grupos de pertencimento e seus respectivos protótipos de grupo. Ou seja, no processo de personalização as pessoas são categorizadas primeiramente em termos de sua similaridade ou dissimilaridade percebida do que em relação às categorias sociais que

representam (MILLER, 2002).

Ainda segundo Miller (2002), o processo de personalização envolve dois elementos importantes: a comparação entre si próprio e o outro de características que sejam comuns a ambos os representantes das categorias envolvidas, e a “revelação” ou descobrimento. A revelação refere-se ao oferecimento voluntário de informações pessoais. Supostamente tal oferecimento está relacionado à confiança no outro, bem como na crença do efeito positivo que a informação poderá gerar para o relacionamento (MILLER, 2002). A confiança, contudo não se estabelece imediatamente. Apresenta uma relação com o tempo de relacionamento (CORTEZ, 2000; BAUER e GREEN, 1996).

Miller (2002) também reforça que os efeitos positivos do contato interpessoal podem não ser generalizáveis a todos os membros da categoria social que o indivíduo representa, caso a característica de pertencimento ao grupo não seja saliente e, deste modo, percebida.

Pettigrew (1998) indica o papel da amizade como potente mediador, mas destaca que a amizade necessita de tempo, portanto relacionamentos mais longos, para estabelecer-se. Assim, além das condições previamente propostas por Allport, o autor sugere que diferentes condições podem, ao longo do tempo, atuar como facilitadoras para que o contato passe da relação entre representantes de grupos sociais, ou seja, intergrupais, para o contato entre indivíduos, interpessoal conforme esquematizado na Figura 1.

Recentemente, em uma meta-análise de mais de 500 estudos, desenvolvida em parceria com Tropp, os autores confirmam o efeito que as condições inicialmente identificadas por Allport tem para a redução do preconceito entre grupos (PETTIGREW, e TROPP, 2006).

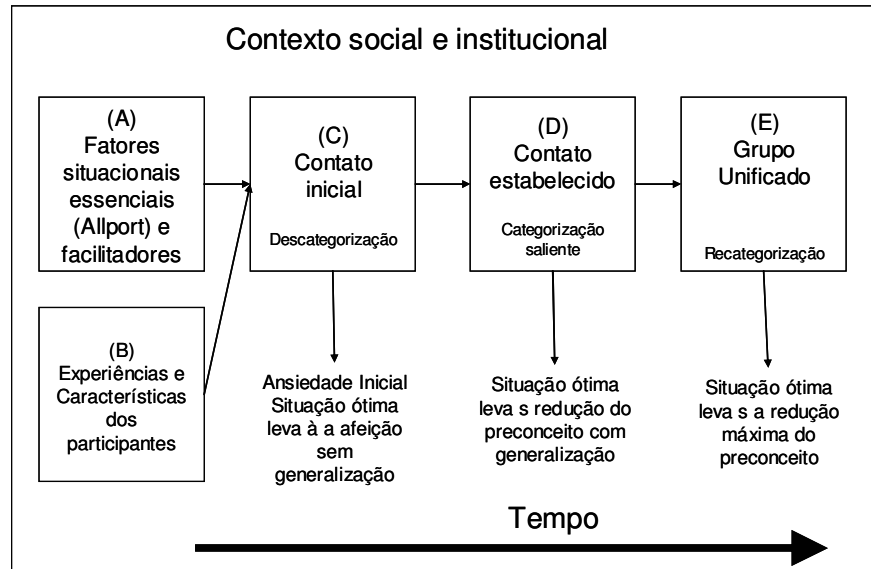


Figura 1: Teoria do contato reformulada.
Fonte: Traduzido de Pettigrew (1998).

De acordo com a proposta de Pettigrew, Duarte, Goodson e Klich (1994) examinaram os efeitos interativos da duração e da qualidade da relação diádica entre superiores(as) e subordinados(as) na avaliação de desempenho real ou atribuída dos(as) subordinados(as). O estudo demonstrou que nos relacionamentos curtos com baixa qualidade de LMX, a avaliação dos empregados é proporcional aos resultados objetivos de desempenho, mas os subordinados(as) que estão com o mesmo supervisor há mais tempo são constantemente avaliados melhor, independentemente se seu desempenho objetivo é alto ou baixo. Os empregados com alta qualidade de LMX são, por sua vez, consistentemente avaliados bem, independentemente do tempo de relacionamento com o supervisor e do desempenho objetivo. Para os autores, há evidências de que alguns fatores podem influenciar a avaliação de desempenho, entre eles a similaridade e o afeto entre avaliador e avaliado, mas também a oportunidade do avaliador observar o desempenho do avaliado é um elemento importante. Esta oportunidade para observação do desempenho está relacionada com o tempo de relacionamento (DUARTE, GOODSON e KLICH, 1994).

Outros estudos investigando a relação entre superiores e subordinados(as) ao longo do tempo apresentaram resultados distintos. O estudo de Cortez (2000) verificou que há tendências temporais no desenvolvimento da Qualidade da LMX, mas não lineares, pois apresentam uma redução da qualidade para relacionamentos com 1 a 12 meses de duração e depois voltam a subir. Harrison, Price e Bell (1998) também verificaram que o tempo reduz a percepção das diferenças mais superficiais, porém aumenta a percepção das diferenças mais profundas. O tempo, argumentam os autores, serve apenas como pano de fundo para a oportunidade de contato e troca de informações, estes sim processos que permitem a obtenção de subsídios para julgamentos mais acurados sobre o outro.

Mas não somente o tempo de relacionamento pode afetar o relacionamento, a qualidade do contato é também um importante fator, o contato tem que ser recompensador (TRIANDIS, 1995). O contato é recompensador quando leva a maior percepção de similaridade. A percepção de similaridade é por si só recompensadora, pois aumenta a previsibilidade do comportamento do outro e reduz a incerteza. (BYRNE, 1971). O contato também é mais recompensador quando é positivamente visto em termos sociais e institucionais (PETTIGREW, 1998; TRIANDIS, 1995)

Lynch (2001) também propõe que devido às motivações inerentes a cada situação intergrupala a qualidade do contato será diferente.

Desta forma, infere-se que o contato entre indivíduos representantes de categorias sociais distintas, dependendo da qualidade do contato pode resultar ou não em uma interação interpessoal mais ou menos satisfatória, por sua vez a saliência das categorias para ambos os envolvidos leva a maior ou menor percepção de similaridade, como se procurou sintetizar na Figura 2.

Maior percepção de similaridade e contato satisfatório levam a maior atração pessoal,

que por sua vez aumenta a percepção de similaridade e assim em diante. Maior percepção de dissimilaridade leva a menor atração, e contato insatisfatório.

Saliência	Alta	Contato Intergupal satisfatório	Contato Intergupal insatisfatório
	Baixa	Contato Interpessoal satisfatório	Contato Interpessoal insatisfatório
		Similaridade	Dissimilaridade
Percepção			

Figura 2: Modelos de contato.
Fonte: Autoria própria.

2.3. Teoria da Identidade Social e Teoria da Auto-Categorização

As Teorias da Identidade Social (TIS) da Auto-Categorização (TAC) desenvolvidas principalmente por Henry Tajfel e John Turner, respectivamente, no fim dos anos 70 e primeira metade dos anos 80, propõem que as pessoas categorizam a si mesmas e aos demais e desenvolvem identificações com base nestas categorizações. Tais categorias são definidas com base em características comuns e prototípicas abstraídas com base na observação direta ou não de seus representantes (ASHFORT e MAEL, 1989).

Este sistema de categorização e classificação, segundo Ashfort e Mael (1989) proporciona às pessoas uma ordenação do ambiente e permite ao indivíduo se localizar e definir em relação a este ambiente.

IDENTIDADE SOCIAL	AUTO-CATEGORIZAÇÃO
Proporciona a autodefinição que deriva do reconhecimento de ser parte de um ou vários grupos sociais, juntamente com o significado emocional e de valor atribuído a esta filiação.	As representações cognitivas das identidades tomam a forma de categorias sociais, e servem de referências para a definição cognitiva do “eu”, pelo reconhecimento de detenção ou não destas características.
Conduz ao favorecimento dos membros do endogrupo sobre os do exogrupo.	Acentua as diferenças entre o endogrupo e os exogrupos relevantes.
Grupos sociais são caracterizados pela independência entre os membros. A identidade social deriva do reconhecimento de pertencimento a determinados grupos.	Categoria social refere-se ao coletivo de indivíduos, que compartilham ao menos uma característica. Proporciona condições para a comparação entre grupos e decorrente reconhecimento de pertencimento
Descreve e prescreve formas de pensar e agir em decorrência do pertencimento a determinado grupo social.	Grupos sociais são definidos com base em agrupamentos de pessoas similares e estabelecem as fronteiras com os dissimilares.
A identificação do indivíduo como um membro de um grupo e como indivíduo são ambas as partes de seu autoconceito.	Distingue a identidade pessoal da identidade social e propõe que a extensão em que o indivíduo se define no nível pessoal ou social é ajustável, em função do contexto.

Quadro 1: Contribuições conceituais das teorias da Identidade Social e Auto-Categorização.

Fonte: Autoria própria.

Ambas as teorias trouxeram contribuições distintas à abordagem da identidade social, com base na sumarização de Hogg (2001) sobre as teorias, buscou-se reunir no quadro 1 algumas destas contribuições, enfatizando as distinções e inter-relacionamentos.

As identidades classificadas como pessoal ou social são as mais comumente encontradas nos estudos sobre o fenômeno, porém no contexto organizacional podemos ainda relacionar a identidade no trabalho e identidade organizacional (MACHADO, 2003).

Ferdman (1995) apesar disso argumenta que qualquer nível de identidade é uma construção social, porque seu desenvolvimento se processa a partir de referências das experiências de socialização. Por estas referências estabelecemos as expectativas de nossa

vida, determinamos nossos limites de atuação e escolhemos nossos comportamentos (TAJFEL, 1972 apud HOGG, 2001). Daí que o conceito identidade social encerra em sua concepção tanto o nível individual quanto o grupal. O indivíduo é visto como tendo um repertório de identidades sociais e pessoal. O maior ou menor destaque de uma determinada identidade para o indivíduo variará em função da sua relevância para o contexto (HOGG, 2001).

Para Machado, é por meio da distinção entre o individual e social que se processa a definição do indivíduo na formação das identidades sociais. A identidade social concerne à noção de “nós” que se distingue da identidade pessoal pela qual o indivíduo se define em termos de “eu”. Ao categorizar-se como pertencente a determinado grupo, o indivíduo deixa de perceber-se como diferente para perceber-se como igual e, desta forma, “abre mão” de sua unicidade. Suas características como membro de um grupo sobrepõe-se às que o distingue como indivíduo, único e dessemelhante (MACHADO, 2003).

Ferdman (1995), em contraposição, defende que parte de quem somos é composta por nossas afiliações grupais, nossas identidades sociais, e parte em função dos traços que nos distinguem como únicos, nossa identidade pessoal. Por isso ser membro de um grupo e ser um indivíduo único são ambas partes do autoconceito, não se excluem e sim se incluem. Em sua interpretação da teoria da identidade social a sociedade ou grupo não é algo estranho e externo, imposto à pessoa, ela é uma parte real, verdadeira e vital da pessoa (FERDMAN, 1995).

Desta forma percebemos-nos como sendo mais ou menos afiliados a um grupo dependendo das circunstâncias. Somos confrontados todo o tempo com situações sociais que nos proporcionam a definição de quem somos, por meio de um processo de figura e fundo onde uma das identidades sempre parecem "saltar", se salientar em relação às outras, de

acordo com a importância relativa desta identidade em relação a outras no contexto específico. Sob determinadas circunstâncias uma identidade social que é mais saliente no autoconceito eliciará um comportamento diferente que outra identidade produziria (ASHFORTH e JOHNSON, 2001).

Três condições são necessárias para que uma identidade social se estabeleça: (HOGG, 2001, *passim*).

Primeiro a categorização ou rotulação das pessoas em diferentes categorias com base em características. Nós categorizamos os objetos a fim de compreendê-los e saber como lidar com eles, por exemplo: quente, molhado, grande, longe. De uma maneira muito similar nós também categorizamos as pessoas, inclusive nós mesmos, para também compreender a realidade social e saber como lidar com ela, reduzindo o nível de incerteza (HOGG, 2001). Usamos categorias tais como homem, branco, mulher negra, cristão católico ou muçulmano africano, estudante ou professor, dono da loja de ferragens da esquina, etc. Fazemos isso porque precisamos atribuir às pessoas uma categoria que nos diga algo sobre elas, e sem a qual não conseguiríamos entender o ambiente apropriadamente e como nos comportarmos em relação a elas (TRIANDIS, 2003).

A partir das categorias que estabelecemos é também possível identificar coisas a nosso próprio respeito ou escolher o comportamento apropriado para cada situação em função das normas dos grupos a quais pertencemos (ASHFORTH e JOHNSON, 2001).

A segunda condição presente para a definição de uma identidade social é a identificação, ou o reconhecimento de pertencimento a um grupo. A identificação se processa por meio da percepção de semelhanças e diferenças em traços e características (visíveis ou não) e da identificação do indivíduo com tais traços comuns aos demais indivíduos componentes deste grupo. Não há identidade sem identificação (MACHADO, 2003).

Está implícita no conceito de identificação a idéia que somos, de alguma forma, iguais a algumas pessoas e diferentes de outras. Por iguais se entenda que para finalidades particulares percebemos similaridades ou dissimilaridades.

Dito de outro modo, a identidade estabelece-se pela imagem e significação que o indivíduo faz de si mesmo no contexto específico, relativa aos grupos a que pertence, mas também aos que não pertence (MACHADO, 2003).

Terceiro, além de comparar similaridades e dissimilaridades, avaliamos o quão positiva resulta a comparação. Demonstramos uma tendência para avaliar favoravelmente o grupo com qual nos identificamos e o significado emocional que ele representa. Esta avaliação favorável dos grupos a que pertencemos é base para o desenvolvimento de um autoconceito positivo. Há evidências que para um melhor ajustamento social necessitamos sentir-nos bem sobre nós mesmos (HOGG e TERRY, 2000).

Por um lado temos a identificação positiva projetada no grupo de pertencimento, e de outro a identificação negativa projetada no outro (MACHADO, 2003). Em outras palavras a identificação reforça a percepção de fronteiras de grupo propiciando um sentimento de “nós” contra “eles” ou “eu” contra “ele” ou “ela” (HOGG E TERRY, 2000).

Buscamos melhorar a auto-estima ao identificar-nos com outros em nosso grupo, e ver-nos como membros de um grupo de prestígio, mas também pela comparação com outros grupos avaliados menos positivamente. Por isso as pessoas escolhem comparar seus grupos com outros grupos que reflitam esta identificação positiva (HOGG E TERRY, 2000).

A comparação entre grupos se dá por dois movimentos. Primeiro as pessoas são motivadas a verem seu próprio grupo como relativamente homogêneo na dimensão mais valorizada, de modo que o próprio grupo seja visto favoravelmente. Depois tendem a

minimizar a percepção das diferenças entre os grupos nas dimensões menos valorizadas (HASLAM E PLATOW, 2001).

Dito de outra forma, o processo de categorização promove maior relevância às similaridades dentro das categorias e às diferenças dentre as categorias. A percepção das diferenças entre os membros de uma mesma categoria é minimizada, desta forma os membros desta categoria parecem-se mais similares entre si, e as diferenças com membros de categorias diferentes são maximizadas, aumentando a percepção de dissimilaridade.

Grupos também tendem a perceber os membros de outros grupos como mais homogêneos entre si (HOGG E TERRY, 2000) do que os membros de seus próprios grupos, que são percebidos como mais variados. Este fenômeno tem claras implicações para o desenvolvimento de estereótipos (TRIANDIS, 1995).

Os indivíduos e grupos escolhem as dimensões de comparação de forma a maximizar a positividade de seu próprio grupo. Por exemplo, os grupos que se percebem tendo elevado status em uma dimensão particular escolherão esta dimensão como a base da comparação, enquanto que grupos que percebem negativamente uma dimensão escolherão dimensões novas para comparação, retro alimentando as informações disponíveis para novas categorizações (ASHFORTH e JOHNSON, 2001).

Em resumo, o processo de identificação social implica em três condições a categorização dos indivíduos, inclusive a si próprio, a identificação com determinados grupos, por conta da percepção de similaridades com os demais indivíduos deste grupo e a avaliação comparativa entre os grupos de pertencimento e não pertencimento, conforme Figura 3 ilustrativa abaixo.

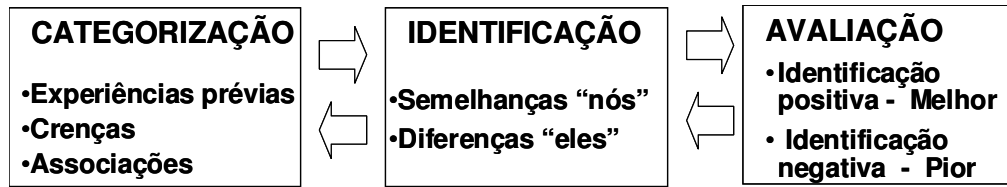


Figura 3: Processo de Identificação Social.
Fonte: Autoria própria.

As organizações, dada suas características de estruturação por processos, atividades, produtos, regiões geográficas, etc. são contextos perfeitos para o desenvolvimento de grupos sociais e, por decorrência, das identidades sociais (HOGG, 2001). Por outro lado, Jost e Elsbach (2001) apontam para o fato de que, não raramente, os conflitos grupais não gerenciados podem ser fontes de conseqüências negativas para a maioria das organizações.

2.4. Teoria da Identidade Social e a Liderança

Bass e Stogdill (BASS, 1990) relatam que os primeiros estudos sobre liderança buscavam mais ao entendimento dos fatores que contribuía com seu surgimento, de quais características distinguiam um líder. Mais recentemente incorporou-se às preocupações investigar como se dá o exercício de influência do líder em relação ao grupo, ou seja, o que faz com que ele (a) seja atendido.

Com base nos conceitos de identificação social, para que uma liderança surja deve haver um senso de compartilhamento e internalização de identidade de grupo, de forma que seguidores sintam-se motivados a contribuir para com os resultados em favor do grupo (HASLAM e PLATOW, 2001).

Para Haslam e Platow (2001) para que o processo de liderança se estabeleça, também é necessário que o entendimento e significado atribuído às atividades desempenhadas por

cada uma das partes, líderes ou seguidores, sejam comuns a ambos.

O exercício de influência também pode encontrar explicações nos conceitos da identificação social. Para Cortez (2000) líderes conseguem maior abertura, e prontidão de respostas dos liderados quando há maior percepção de pertencimento a um mesmo grupo social pela maior identificação com este.

Haslam e Platow (2001) comentam que estudos identificam que os líderes têm melhores possibilidades de serem atendidos e são mais bem avaliados pelos liderados, quando atendem a três critérios com base na Teoria da Identidade Social: (a) o líder é um de “nós”, ou é visto como pertencente ao grupo; (b) o líder é aquele que melhor exemplifica as características que definem o grupo, em outras palavras é o protótipo do grupo e (c) o líder favorece ao grupo em qualquer circunstância, mesmo que, para isto, abra mão de sua imparcialidade (HASLAM e PLATOW, 2001).

As abordagens de liderança, quando apreciadas pela a ótica da identidade social, vêm-na como uma propriedade relacional entre líderes e seguidores que desempenham papéis interdependentes (HOGG, 2001).

Dentre as teorias de liderança relacionais e situacionais, a LMX estabelece um diálogo bastante próximo com a TIS, pois além do foco nas relações, propõe que líderes categorizam seus liderados como pertencentes e não pertencentes ao endogrupo.

Então, com base no exposto acima podemos entender que líderes diferenciam seus liderados com base na maior ou menor identificação com estes. A identificação ocorre com base na percepção de similaridades. A similaridade, por sua vez, aumenta a atração entre a díade e um dos efeitos da atração pessoal é que ela aumenta a disponibilidade dos liderados em atender aos desejos dos líderes sem necessidade do exercício de autoridade (HOGG, 2001,

BYRNE, 1971).

Haslam e Platow (2001) sugerem que liderados, não apenas são identificados por seus líderes, mas também reconhecem o líder como pertencente ou não ao grupo, e respondem de forma mais favorável a líderes que percebem como parte do endogrupo. Os autores também chamam a atenção para o fato de que a identificação do líder como parte do mesmo grupo social a propensão dos liderados em atender às solicitações do líder e eleva os níveis de sua avaliação.

A teoria da identidade social propõe que no processo de categorização que tem como base o paradigma da similaridade-atração (BYRNE, 1971), os indivíduos buscam identificações sociais positivas, por meio de identificação com o endogrupo e distinção com outros grupos, como forma de elevação da auto-estima (HOGG e TERRY, 2000). Na medida em que determinada dimensão é mais ou menos valorizada em determinados contextos, maior será a probabilidade da percepção de similaridade ou dissimilaridade nesta dimensão ser percebida (TRIANDIS, 1995).

Por outro lado, do ponto de vista da sociologia, Sainsanlieu (1977, apud MACHADO, 2003) aponta para o fato de que na busca de reduzir a distância social, os indivíduos apresentam uma tendência de se diferenciarem de seus inferiores e identificarem com superiores.

Este processo tornou-se conhecido por meio dos estudos de Festinger sobre a comparação social. A Teoria da Comparação Social explica como, na falta de referências objetivas, pessoas avaliam suas próprias opiniões e habilidades pela comparação com outros que considerem similares a si mesmos para assim determinar o que é correto, apropriado e desejável (TUNER, 1996).

Este ponto é também coerente com a teoria da percepção. Para Tversky (2004) a similaridade não é um fenômeno simétrico e seu direcionamento ocorre em função da saliência de um objeto em relação a outro.

Assim é de bom senso esperar que a percepção de similaridade seja então maior do liderado em relação ao líder do que o inverso.

Haslam e Platow (2001) oferecem uma explicação para esta tensão entre diferentes percepções de similaridade, com base num dos conceitos da TIS, o de ser o líder o representante prototípico da categoria. Para os autores líderes diferem naturalmente de seus liderados, no sentido de que são escolhidos para liderar um grupo pelas características que os distinguem dos demais e que esta diferenciação pode violar o senso de compartilhamento de uma identidade social. Desta forma, para que não se perca o senso de compartilhamento, líderes devem representar a figura mais prototípica na característica mais saliente para aquela identidade social. A percepção do líder como o melhor representante das dimensões mais valorizadas pelo grupo de pertencimento, ou como mais distinto nas dimensões presentes nos grupos de não pertencimento “rivais” é vista como elemento facilitador na relação entre liderados e líderes (HASLAM e PLATOW, 2001).

Hogg (2001) também já apontou para a importância da relação entre o caráter prototípico de um indivíduo e o exercício da liderança ou influência sobre os demais membros do grupo. Para o autor há uma percepção de que o membro mais prototípico de um grupo parece exercer mais influência sobre os menos prototípicos quando a identidade social compartilhada for saliente.

Mudanças contextuais que alteram a saliência de uma categoria afetam o caráter prototípico da liderança. Relacionamentos mais estáveis, mantidas as demais condições, permitem uma manutenção do protótipo que será mais atraente para o grupo, receberá maior

obediência e poderá exercer sua liderança com mais facilidade (HOGG e TERRY, 2000). Cortez (2000) sugere que relacionamentos mais longos podem propiciar o desenvolvimento de uma melhor Qualidade da LMX em função de maior atração mútua. Nos relacionamentos iniciais onde as identidades sociais ainda não estão claras, haverá menor atração mútua e a autoridade será mais necessária.

Cabe considerar que o estudo de Cortez foi realizado com uma população de cultura mais individualista e com menor distância de poder e que pode não ser válido para uma cultura mais coletivista e de maior distância de poder como a brasileira (HOFSTEDE, 1984). Ambas as dimensões são consideradas de grande influência na determinação do que aceitável dentro das normas de comportamento social por isso os valores culturais também podem afetar uma maior ou menor aceitação da autoridade. Torres (1999), comparando os estilos de liderança de brasileiros e americanos, identificou uma tendência de brasileiros a aprovar comportamentos mais autocráticos que americanos.

A categorização social afeta também a percepção e os sentimentos de afeição mútua entre os membros do grupo e a discriminação com outros grupos. Membros do grupo de pertencimento têm maior atração entre si (HOGG, 2001).

Segundo a teoria da LMX líderes oferecem mais recursos a liderados que respondem com maior afeição, contudo superiores passam a ser também controlados por esta troca. São as trocas entre trabalho e resultados dos liderados e recompensas e recursos dos líderes que fundamentam a relação diádica. Mudanças nas organizações que levem a escassez ou redistribuição das responsabilidades, dos recursos e recompensas são retribuídas com a alteração na afeição mútua (HOGG, 2001).

Dessa forma, parece seguro dizer que uma maior percepção de similaridade em uma dimensão valorizada, leva a uma maior identificação social e aumento da auto-estima, o que

intensifica o sentimento de grupo. As características que diferenciam o líder em relação aos demais membros do grupo são superadas pela percepção deste como membro mais prototípico do grupo. Outrossim, a percepção de dissimilaridade em uma dimensão valorizada pode resultar em conflito, dificultando o estabelecimento da relação diádica e, desta forma o exercício da liderança.

2.5. Liderança

Ainda que a preocupação em entender o que caracteriza um líder, seja ele real ou idealizado, remonte às mais remotas eras, os estudos sobre liderança nem sempre estiveram preocupados com as condições contextuais e contingenciais relacionadas a fenômeno, tampouco com o papel desempenhado pelo liderado para a formação e emergência do líder.

Na verdade, Bass e Stogdill (BASS, 1990) apontam evidências de que preocupações com os líderes, liderados e o com o processo de liderança já eram identificadas em hieróglifos datados de 5.000 anos atrás, mas os primeiros estudos buscavam identificar que características, inatas ou adquiridas, faziam de um indivíduo um líder.

Entretanto a partir da sistematização da administração, com o surgimento das propostas da administração científica e da organização burocrática, pessoas com poderes de mando, independentemente de características pessoais, passaram a integrar o rol das preocupações nos estudos de liderança. Em reação a ênfase dos estudos na busca de identificar os traços pessoais que caracterizavam um grande líder, teorias focando as contingências do ambiente começaram a surgir (BASS, 1990).

Finalmente, teorias de liderança mais focadas na interação social buscaram explicar a liderança, dentro do contexto organizacional, por meio do relacionamento entre líderes e

seguidores e as circunstâncias de seu entorno. Este foco no relacionamento trouxe relevância a importância da relação entre líderes e liderados para os estudos de liderança.

Van Seters e Field (1990) argumentam que não é possível fazer uma distinção cronológica clara no desenvolvimento das áreas da pesquisa e estudo em liderança, uma vez que diferentes abordagens ocorreram simultaneamente, mas é possível identificar uma relativa ordem. Os autores propõem a seguinte taxonomia:

- A Era da Personalidade, representada pelos estudos dos grandes homens e mulheres da história e na identificação dos traços que os caracterizavam.
- Era da Influência, reconhece que a liderança não é uma característica do líder somente, mas sim do relacionamento entre indivíduos e foca os aspectos de poder e persuasão.
- Era do comportamento, mais prescritivo do que meramente descritivo, este período entende a liderança como um subconjunto do comportamento humano.
- A Era Situacional, traz a tona a importância de fatores como tipo de tarefa, status social do líder e do liderado e a natureza do ambiente externo, entre outros.
- Era Contingencial, abandona análises unidimensionais e abrange tudo o que já havia sido estabelecido para assumir que a essência da liderança é contingente.
- Era Transacional, essencialmente uma revisão da Era da Influência, incorporando o papel do subordinado, assume que a liderança reside na diferenciação de papéis e na interação social.
- Era Anti-Liderança, marcada pelo sentimento de que, como até então nenhuma teoria conseguiu explicar o fenômeno da liderança, este poderia se apenas um

resultado da percepção do observador.

- Era da Cultura, denota um período de crescente qualidade nos estudos, entende o fenômeno da liderança como resultante não do indivíduo, díade ou grupo, mas como presente na cultura organizacional.
- Era Transformacional, em comparação direta com a Era Transacional, propõe que o fenômeno da liderança, ao invés de motivado extrinsecamente, tem motivações intrínsecas e entusiásticas.

Dentre as teorias compreendidas pelo foco na interação social relaciona-se a Teoria do Relacionamento Líder-Membro (LMX). Como apontam Dansereau e Yammarino (1998), aos estudos com abordagem sob a ótica da LMX, não importam características de líder ou liderado per se, mas sim o relacionamento entre eles.

A LMX propõe que líderes desenvolvem relações únicas com cada um de seus liderados, caracterizadas por diferentes níveis de respeito, confiança e obrigação mútua e baseadas em permutas sociais (SCHRIESHEIM, CASTRO e COGLISIER, 1999).

2.5.1. A Teoria da LMX

Schriesheim (1999) argumenta que as definições conceituais na teoria da LMX têm evoluído de forma pouco coerente ao longo da sua existência. Diferentemente, Graen e Uhl-Bien (1998) propõem que esta evolução passou por quatro estágios, cada um construindo-se sobre o precedente.

No primeiro estágio verificou-se que os líderes desenvolvem relacionamentos diferenciados com seus liderados, ao invés de se comportarem de maneira uniforme e

consistente com todos. O segundo estágio focou-se no processo de desenvolvimento destes diferentes relacionamentos. No estágio três enfatizou-se a investigação de como os líderes podem trabalhar com cada pessoa individualmente e desenvolver uma parceria com cada uma delas e, finalmente, no estágio quatro ampliou-se o escopo das díades para a coletividade, explorando como os relacionamentos diádicos são organizados dentro e além do sistema organizacional (GRAEN e UHL-BIEN, 1998).

Este modelo de estágios recebe críticas de Schriesheim (1999). O modelo apresenta uma visão da progressão geral da teoria de LMX por estágios de desenvolvimento, mas o autor propõe que o desenvolvimento da teoria dentro de cada um de seus estágios é igualmente importante e que os problemas fundamentais estão relacionados à validade da construção de LMX, a sua mensuração, e ao tratamento analítico dos dados que vêm sendo usados na maioria de investigações de LMX.

Outra crítica é que o desenvolvimento não pode ser visto cronologicamente, o que supõe que cada estágio é construído sobre as bases teóricas do anterior. Isto é contraposto pela verificação de que dentro de estágios diferentes encontramos referências a estudos da mesma época.

Schriesheim (1999) sugere que os primeiros estudos em LMX tinham natureza exploratória, assim não proporcionaram grande contribuição à definição do constructo LMX ou ao desenvolvimento da teoria. Seguindo-se a esta fase, o autor identifica o desenvolvimento da definição teórica de LMX e sua evolução em direção à mensuração da qualidade da relação e à exploração da quase interminável lista de subdimensões que suportariam o desenvolvimento da relação diádica (SCHRIESHEIM, CASTRO e COGLISIER, 1999, p. 76).

Talvez por este motivo ainda hoje se percebe uma confusão quanto à utilização do

termo LMX, sendo usado em certas ocasiões para se referir à teoria e em outras à própria relação entre líderes e liderados.

Schriesheim e colegas (1999) localizam somente mais de uma década após seu início uma definição que consideram clara da LMX como fenômeno:

A LMX é (a) um sistema de componentes e seus relacionamentos, (b) envolvendo ambos os membros de uma díade, (c) que compreende padrões interdependentes de comportamento e (d) compartilhando resultados de instrumentalidades mútuas e (e) produzindo concepções de ambiente, mapas de causa e valores (SCANDURA, GRAEN e NOVAK, 1986 apud SCHRIESHEIM, CASTRO e COGLISIER 1999).

O autor segue expondo que a inconsistência quando ao constructo continua, mas faz uma ressalva de que pelo menos quanto à natureza do fenômeno, ou seja, a relação entre líder e liderado, há consenso.

Assim, a Teoria da LMX pode ser entendida como uma teoria que descreve os processos de desenvolvimento de papéis entre líderes e seus liderados e como esta relação evolui, ao longo do tempo, diferentemente com cada liderado, por meio de trocas baseadas na reciprocidade (YUKL, 2001).

A LMX é uma teoria do campo da liderança, mas como já mencionado anteriormente, dentro das organizações o papel da liderança muitas vezes é exercido por um indivíduo que ocupa uma posição formal de superioridade hierárquica sobre outros, independente de outras características que o distingua. Desta forma, optar-se-á doravante por utilizar o termo superior(a) para nos referirmos a este indivíduo, ao invés de líder e subordinado(a) para referência ao o liderado.

2.5.2. LMX e o Desenvolvimento de Papéis

A LMX, inicialmente denominada Ligação Diádica Vertical (*Vertical Dyad Linkage* - VDL), é uma teoria de liderança baseada no conceito de que a relação interpessoal entre superior e subordinado se dá por meio de trocas ou permutas.

Esta relação, contrariando o até então proposto nas demais teorias, se dá de forma única com cada subordinado(a). De acordo com as proposições seminais da teoria, os subordinados que apresentam maiores (a) competências, (b) habilidades, (c) confiabilidade e (d) motivação, recebem tratamento diferenciado do superior e em troca, fazem contribuições que vão além das responsabilidades formais previstas para seu cargo (LIDEN e GRAEN, 1980).

Por permutas compreendem-se quaisquer trocas que se sustentam desde que os benefícios superem o “custo” para ambas as partes, isto é, sejam recompensadoras (BASS, 1990; TRIANDIS, 1995; BYRNE, 1971). No caso da díade superior-subordinado, as permutas podem ser especificamente materiais, como salário, mas também menos tangíveis, como coordenação, direcionamento e reconhecimento por um lado e estima, admiração, obediência e lealdade pelo outro.

Superiores categorizam seus subordinados(as) em um contínuo de pertencimento ao seu grupo baseado nos critérios relacionados anteriormente. Na suposição de que os recursos dos superiores, tais como tempo, informações e tarefas mais desejadas são escassos, a distribuição destes recursos se dá de forma desigual entre os subordinados(as), com base na sua categorização como pertencente ao endo ou exogrupo (YUKL, 2001).

Para os subordinados(as) considerados pertencentes ao endogrupo, a interação será mais constante e de melhor qualidade, já para os subordinados(as) categorizados como

pertencentes ao exogrupo, as trocas serão de baixa qualidade, e as orientações e recompensas limitar-se-ão apenas ao prescrito contratualmente.

Graen e Cashman (1975 apud YUKL, 2001) sugerem que os distintos relacionamentos são formados com base não apenas na dependência recíproca, mas também pela compatibilidade pessoal. Estes relacionamentos são mantidos através de reforço contingencial mútuo contínuo (BASS, 1990).

Superiores podem reforçar o comportamento de seus subordinados por meio da aplicação e retirada de recompensas e punições e dos recursos que controlam direta ou indiretamente. Por outro lado, o sucesso dos líderes também repousa sobre a lealdade, comprometimento e esforços investidos pelos seus subordinados(as) no alcance das metas (YUKL, 2001).

Bass e Stogdill (BASS, 1990) assinalam que há evidências de que o desempenho de subordinados(as) está positivamente relacionado com sua satisfação, desta forma, ao reforçar positivamente um comportamento, cria-se um ciclo virtuoso de satisfação, alcance de metas, reconhecimento.

A LMX não se embasa somente no processo transacional de reforço e punição, outro elemento importante na teoria é o de desenvolvimento e identificação de papéis. Este desenvolvimento, por vezes chamado de "*Leadership-Making Model*" - Modelo de Estabelecimento de Liderança passa por três fases ou estágios (GRAEN e UHL-BIEN, 1998).

Na primeira fase há o reconhecimento e tomada de papéis. Superior e subordinado não se conhecem e necessitam avaliar mutuamente suas capacidades e habilidades. Nesta fase é considerado crítico o estabelecimento de respeito mútuo para que a relação possa evoluir.

A fase que se segue é a do estabelecimento dos papéis, onde superior e subordinado

estabelecem um contrato tácito de metas e retornos. Nesta fase, segundo os autores, é importante o desenvolvimento de confiança mútua e qualquer sentimento de deslealdade pode ser punido com a “exclusão” do subordinado do endogrupo e conseqüentemente da redução da qualidade das trocas.

Uma vez que o respeito e a confiança estão estabelecidos, a relação evolui para uma fase de rotinização. Neste estágio as expectativas e percepção da quantidade e qualidades de esforços que cada parte irá empenhar para a manutenção da relação já são conhecidas. Esta fase é caracterizada pela alta qualidade da relação.

Também se observa na literatura certa sobreposição do modelo de desenvolvimento de papéis com a qualidade da relação diádica, ou Qualidade da LMX, não ficando claro se estes conceitos são interdependentes ou equivalentes.

O modelo do desenvolvimento de papéis de Graen e Uhl-Bien (1998) em relação à qualidade do relacionamento está demonstrado na Figura 4.

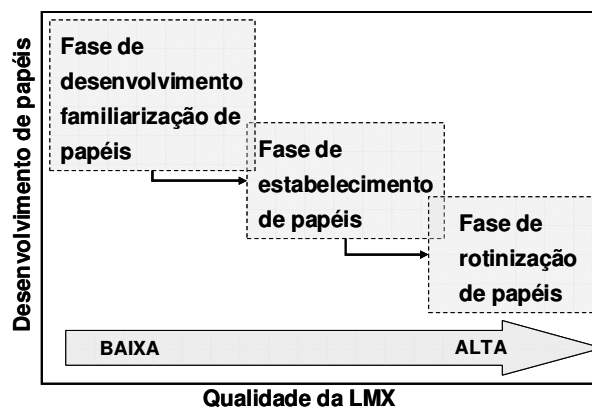


Figura 4: Modelo de Desenvolvimento de Papéis e Qualidade da LMX.
Fonte: Graen e Uhl-Bien, 1998.

Dienesch e Linden (1986 apud SCHRIESHEIM, CASTRO E COGLISIER, 1999) sugerem que uma LMX de alta qualidade é afetada por três dimensões que se correlacionam: percepção de contribuição, lealdade e atração interpessoal. E complementam, a percepção

mútua de contribuição resulta em maiores esforços conjuntos, a de lealdade em maiores trocas de confidências e a atração interpessoal em maior afeição. Por isso, em uma relação diádica madura e de alta qualidade, superiores e subordinados(as) apresentam sentimentos de reciprocidade e obrigação mútuas, e também maiores níveis de afeição e apoio (CORTEZ, 2000).

A teoria da LMX tem caráter transacional, já que é baseada nas trocas entre superiores e subordinados(as), mas Yukl (2005) sugere que neste estágio do relacionamento, porque impõe ao superior maior atenção às necessidades de seu(s) subordinados(s), a relação perde o caráter puramente transacional para adquirir características de uma liderança transformacional.

Finalmente a LMX de alta qualidade têm sido associada a um melhor desempenho organizacional, aumento do comprometimento de superiores e subordinados(as), menor rotatividade de profissionais e melhores níveis de avaliação mútua de desempenho (CORTEZ, 2000).

2.6. Percepção de Similaridade

A definição constitutiva de percepção está associada ao relacionamento do ser humano com o ambiente por meio dos sentidos. Perceber é a capacidade de, por meio da visão, da audição, tato, olfato e paladar, adquirir conhecimento, formar idéias, conhecer, distinguir, compreender e entender o ambiente que nos cerca (HOLANDA, 1988). Nesta definição encontra-se implícita uma relação de dependência entre cognição e sentidos, um ocorre em função da existência do outro, mas operacionalmente percepção e cognição são processos interdependentes (Figura 5). Um influencia ao outro na seleção e interpretação da informação

que é extraída do ambiente, retro-alimentando continuamente o processo.

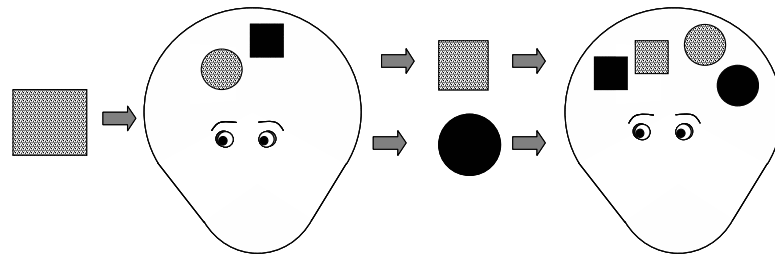


Figura 5: Interdependência entre percepção e cognição.
Fonte: Autoria própria.

Para Tversky (2004) cada objeto é um conjunto de características concretas e abstratas. A avaliação de similaridade entre objetos pode ser vista como um produto da seleção das características comuns. A similaridade dos objetos aumenta na medida em que características comuns são adicionadas ou características distintas são suprimidas. O autor também complementa que quando observado em relação a um contexto específico apenas algumas das características serão relevantes. João é bom cantor e fala bem inglês. Para uma reunião de negócios com americanos seus dotes artísticos provavelmente não serão relevantes. O contexto é a estrutura que condiciona a seleção mais ou menos apropriada das características do objeto a ser percebido (TVERSKY, 2004).

O contexto, referência ou propósito não condicionam apenas quais características serão mais salientes e relevantes para a avaliação de similaridade e de dissimilaridade, mas também o peso relativo destas características. Por exemplo, características comuns terão mais peso para avaliações de similaridade e características distintas mais peso para avaliações de dissimilaridade (TVERSKY, 2004).

Triandis (1995) destaca que o contexto também referencia o nível de adaptação neutro, ou aquilo que não é percebido nem como similar nem como diferente. Por isso o que é percebido como similar em um ambiente, pode ser considerado diferentemente em outro. A

abrangência do nível de adaptação neutro é estabelecida em função das relações anteriores do indivíduo. O convívio com pessoas muito diversas faz com que a abrangência do nível de adaptação neutro seja maior que o de pessoas que conviveram com outras muito homogêneas naquela característica específica.

Obviamente este entendimento de percepção de similaridade contextual está subjugado a uma aceção ontológica nominativa de realidade. Smircich e Chesser (1981) apontam para a importância deste ponto.

“A forma como alguém reage aos resultados de diferenças da percepção é uma função da visão da natureza da realidade social. Aqueles que subscrevem a uma ontologia do realismo diriam que as diferenças na percepção relatada se devem a distorções individuais da única, objetiva e verdadeira realidade. (...) Aqueles que subscrevem a uma visão nominalista, sustentam que a realidade social e subjetiva é altamente individualizada. A congruência perceptual só é possível sob uma visão nominalista, mas ela surge não da exatidão perceptual, mas como resultado de uma definição compartilhada da realidade subjetiva. (SMIRCICH e CHESSER, 1981)”.

Ferris e Judge (1991 apud STRAUSS, BARRICK e CONNERLEY, 2001) sugerem que é possível prever os efeitos relacionados ao trabalho de forma mais consistente por meio da investigação da percepção de similaridade do que por meio da similaridade real, posto que as pessoas reagem com base na percepção da realidade e não na realidade per se.

A percepção de similaridade é um dos processos subjacentes à percepção social. A importância do entendimento da percepção social repousa no fato de que nossas percepções das pessoas não apenas afetam o nosso comportamento em relação a elas, mas também o comportamento delas próprias (ZEBROWITZ, 1990). Para Zebrowitz (1990) há quatro aspectos fundamentais da percepção social: conteúdo, impressões, emoções e explicações ou atribuições causais.

2.6.1. Conteúdo

Características específicas quando usadas para descrever pessoas ou objetos refletem o conteúdo da percepção social. Os tipos de características usadas dependem mais de condições como cultura, gênero, idade, traços de personalidade, propósitos etc. de quem percebe, do que da pessoa ou objeto percebido (ZEBROWITZ, 1990).

Estudos sobre culturas demonstram a importância dos conteúdos e sua influência na percepção social, especificamente no que concerne à diversidade cultural. Para Triandis (2003) a relação entre percepção e cultura se dá também por meio dos conteúdos. Melhor explicando, como os seres humanos não são capazes de processar uma quantidade muito grande de informações, vão selecionar dentro os estímulos do ambiente aqueles que lhe fazem mais sentido. Além dos filtros sensoriais, o ser humano também possui filtros culturais (TRIANDIS, 2003).

Cultura são as maneiras de perceber, pensar e decidir que, por terem funcionado no passado, se tornaram institucionalizadas em procedimentos operacionais padrões compartilhados, em pressupostos básicos não declarados, ferramentas, valores, hábitos e costumes (TRIANDIS, 1995; TRIANDIS e SUH, 2002).

A percepção de similaridade ou dissimilaridade entre pessoas de grupos culturais distintos depende de diversos fatores que incluem história de conflito entre estes grupos, a existência de recursos que necessitam ser divididos e a distância cultural (TRIANDIS, 1995). Triandis (2003) argumenta que a distância cultural é maior quando membros de duas culturas falam línguas diferentes, têm diferentes estruturas sociais, religiões, padrões de vida e valores e quanto maior a distância cultural, menor a percepção de similaridade.

O autor salienta que um ponto determinante no estudo sobre culturas foi quando ela

passou a ser vista como estando “dentro” das pessoas. Esta visão internalizada da cultura proporcionou um entendimento de que todos os processos psicológicos têm um componente cultural. Os achados de psicologia considerados universais até então poderiam não ser válidos para qualquer local ou época e passaram a ser observados do ponto de vista cultural (TRIANDIS, 2004). Pode-se então admitir que percepção, cognição, avaliação e comportamento são influenciados culturalmente e que pessoas de uma cultura podem perceber, avaliar e se comportar diferentemente das de outra cultura.

A cultura impõe convenções para a seleção das informações provenientes do meio e também para determinar que valor ou peso atribuir aos elementos selecionados (TRIANDIS e SUH, 2002).

Não apenas os aspectos culturais influenciam os conteúdos da percepção. O gênero, idade, e outras características demográficas também funcionam como filtros perceptivos e se manifestam com conteúdos distintos. Zebrowitz (1990) relata estudos que, coerentemente com as teorias de desenvolvimento cognitivo, evidenciam uma tendência de crianças usarem mais características concretas para descrever os outros e à medida que a idade avança, características mais abstratas são utilizadas. Homens tendem a descrever a outros em termos de habilidades e atividades sociais, como “ele é um bom artista” ou “gosta de jogar futebol”, enquanto que mulheres referem-se mais ao autoconceito ou relações interpessoais como “ele acha que é um bom artista” ou “ele gosta de falar com os amigos” (ZEBROWITZ, 1990, p.24).

Admite-se desta forma que pessoas com antecedentes culturais ou características demográficas distintas percebem conteúdos diferentes, bem como declaram conteúdos diferentes para descrever os mesmos objetos.

2.6.2. Impressões e Emoções

Além de conteúdo, a impressão social juntamente com as emoções são dois outros importantes aspectos no processo de percepção social. Os traços percebidos não apenas influenciam como descrevemos os outros, mas também compõem a impressão geral que formaremos desta pessoa ou a “leitura” das emoções que ela expressa e como reagiremos, também emocionalmente, a ela (ZEBROWITZ, 1990).

Quando a dissimilaridade é percebida, diferenças são ampliadas e parecem ser imutáveis enquanto que a percepção de similaridade, contrariamente, leva a uma menor distância social (TRIANDIS, 1995; TURNER, 1996).

Diferentes impressões suscitam diferentes emoções. Triandis (2003) enfatiza que quando pessoas percebem-se como similares e há um desacordo entre elas, é provável que haja discussão, negociação, coordenação e a aplicação de resoluções criativas para o problema que resultem em uma solução ganha/ganha. Inversamente, quando pessoas percebem-se como dissimilares e há um desacordo entre elas, há probabilidade de confronto, agressão ou distanciamento entre as partes que resultam em uma situação ganha/perde.

A impressão social também se apresenta na orientação da percepção. Tversky (2004) propõe que a similaridade não é um fenômeno simétrico. Em outras palavras A pode ser mais similar a B do que B é para A. Para o autor, esta relação direcional existe também em função da saliência. Objetos mais salientes ou prototípicos têm maior probabilidade de serem selecionados como referência, ou seja, dizemos que o filho se parece com o pai, mas não o contrário. Este caráter do fenômeno pode ter implicações para a percepção de similaridade do subordinado em relação ao superior e vice-versa.

2.6.3. Atribuição causal

Finalmente, outro importante aspecto relacionado por Zebrowitz (1990) como determinante da percepção social é a atribuição causal. A autora defende que a importância da atribuição causal no processo de percepção social diz respeito à necessidade humana de prever e controlar o ambiente. Para a autora, fundamental ao conceito de atribuição é a categorização das causas como internas ou externas. Causas externas são vistas como eventos causados por outras pessoas ou elementos inanimados do ambiente, enquanto que causas internas se referem àqueles eventos causados pelo próprio ator, independentemente de caráter volitivo.

Diversas características de quem percebe, tais como suas expectativas, reações afetivas ou preferências por determinados comportamentos, podem influenciar as atribuições causais. Novamente, estas características variam em função de aspectos culturais, gênero, idade e experiências prévias etc. (ZEIBROWITZ, 1990).

Triandis (1995) aponta para o fato de que as atribuições causais são feitas de maneira etnocêntrica. Todas as pessoas são etnocêntricas, ou seja, crescemos em culturas específicas e aprendemos que as respostas para os problemas que conhecemos são as únicas e corretas. Quando pessoas de diferentes antecedentes culturais são reunidas para uma tarefa comum, este fenômeno pode levar a erros de julgamento, a desentendimentos e menor atração entre as partes.

O desentendimento é um obstáculo fundamental para futuras comunicações, diminuindo as chances de que ela possa voltar a ocorrer (SMIRCICH e CHESSER, 1981).

Yukl (2001) relata que as pesquisas sobre a relação entre atribuições e qualidade de relacionamento de superiores e subordinados, sob a ótica da LMX, evidenciam que superiores

tendem a fazer diferentes atribuições causais em relação a seus subordinados, em função da qualidade do relacionamento. O desempenho eficiente de subordinados de alta LMX é atribuído a causas internas e o de subordinados de baixa LMX a causas externas. Quando o desempenho é baixo as atribuições são invertidas, para alta LMX as causas atribuídas são externas e para baixa LMX, internas (YUKL, 2001).

2.6.4. Percepção de Similaridade e Contato

No relacionamento diádico entre superior e subordinado, ambos trazem para a relação características que nas fases iniciais do relacionamento, quando ambos possuem pouca informação a respeito um do outro, serão mais salientes e funcionarão como um filtro perceptivo que servirá de palco para o relacionamento (BAUER e GREEN, 1996).

Visto que a LMX é um fenômeno temporal, no início do relacionamento, certas características têm mais importância, mas ao longo do tempo, a troca de recursos e as confirmações de competência terão mais influência que a similaridade (BAUER e GREEN, 1996).

Há evidências de que percepção de similaridade mais contato resultem em emoções e atitudes positivas entre as partes, por outro lado, percepção de dissimilaridade e contato tem consequências contrárias. (TRIANDIS, 2003).

Conforme o relacionamento caminha do meramente intergrupal para cada vez mais interpessoal, os atributos que caracterizam o indivíduo como uma pessoa única, e que constituem sua identidade pessoal, sobressaem-se aos atributos que o identificam como membro de um grupo social, sua identidade social. É possível que elementos comuns entre as partes sejam identificados, levando a maior percepção de similaridade e desta forma mais

atração (TRIANDIS 1995).

O modelo de constituição de liderança de Graen e Uhl-Bien (1991 apud SCHRIESHEIM CASTRO e COGLISIER, 1999), sobre a relação diádica entre superiores(as) e subordinados(as), propõe que, ao longo do relacionamento, desde que presentes as condições básicas para um relacionamento interpessoal, a relação entre superior e subordinado também caminhará para uma base individual, de “um-a-um”, e não mais com base na representação de grupos. Cabe ressaltar que relações “um-a-um” podem não se refletir com mesma amplitude em uma cultura mais coletivista, onde os indivíduos percebem-se e agem predominantemente como parte de um endogrupo (HOFSTEDE, 1984).

Para Triandis (1995) não apenas a frequência, mas também o tipo de contato é importante para a evolução da relação interpessoal. Por exemplo, se o contato é voluntário ou se é imposto, se é colaborativo ou competitivo e, por conseguinte, se é satisfatório.

Em outras palavras, por meio de um contato satisfatório, ao longo do tempo, o relacionamento intergrupar pode evoluir para um relacionamento interpessoal, por meio da identificação e percepção de similaridades, conforme demonstrado na Figura 6 abaixo.

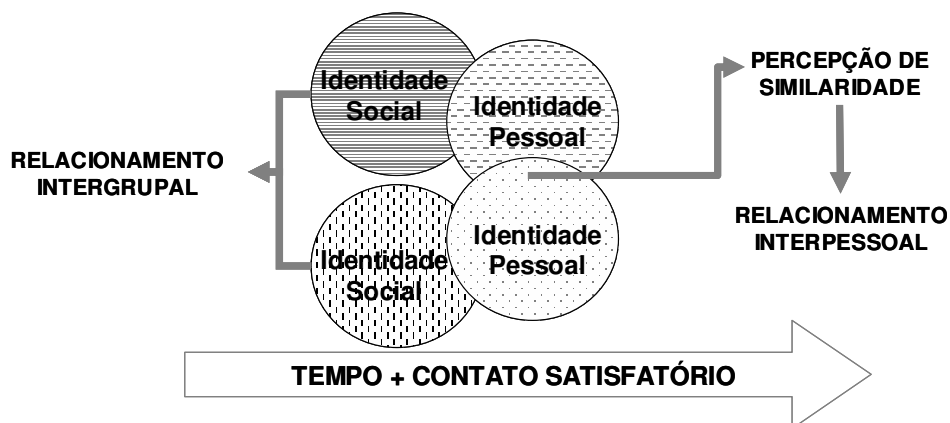


Figura 6: Evolução da relação intergrupar para interpessoal
Fonte: Autoria própria

Outros elementos, além do contato, são igualmente importantes para a ampliação da percepção de similaridade e, conseqüentemente, da atração. Para o autor, alguns destes elementos têm relação direta com a interação e indiretamente influenciam a percepção de similaridade. É o caso da quantidade de atribuições isomórficas entre os envolvidos, do senso de controle, da distribuição de poder e da superposição de rede de relacionamentos ou metas conjugadas.

As atribuições isomórficas ocorrem quando dois diferentes indivíduos ou grupos percebem a mesma causa ou atribuição como determinante de um evento. Maiores quantidades de atribuições isomórficas facilitam a comunicação (TRIANDIS, 1995).

Em uma análise usando dados de dois estudos anteriores, Cox e Finley (1995) verificaram que tanto a especialização como o nível hierárquico são grupos de afiliação culturais, que influenciam de forma distinta a atribuição de causas para diferenças em avaliação de desempenho e promoções.

Entende-se que na relação diádica entre supervisor e subordinado, dado o fato de pertencerem à mesma área de trabalho, as atribuições isomórficas referentes ao contexto de trabalho ocorram em maior quantidade.

Da mesma forma, entende-se que o senso de controle que indivíduos têm sobre o curso das ações pode ter especial importância no estudo da relação diádica entre superiores e subordinados(as), uma vez que o exercício de poder, autoridade e influência são essenciais à liderança e a distribuição desigual de poder é implícita na estruturação hierárquica das organizações.

Relacionado ao senso de controle, Triandis (1995) propõe que a igualdade de status leva a maior percepção de similaridade. No caso da díade supervisor-subordinado há, pela

natureza da relação, uma desigualdade de posição e, como as pessoas buscarão comparar-se a grupos de maior prestígio que aumentem sua identificação positiva, é provável que o indivíduo de maior poder deseje ampliar a percepção de dissimilaridade, enquanto que o de menor poder busque aumentar a percepção de similaridade (TRIANDIS, 1995).

Contudo, especificamente do ponto de vista da LMX, a evolução da qualidade da relação se dá pela evolução da reciprocidade na troca de benefícios e favores (YUKL, 2001). Por isso, como sugerem Haslam e Platow (2001), a probabilidade é que o líder seja visto como protótipo, ou seja, similar, porém um representante mais típico da característica saliente.

Outro dos fatores apontados por Triandis para reduzir a percepção de dissimilaridade é a superordenação de metas. Refere-se às metas que cada pessoa não consegue alcançar sem o auxílio de outra pessoa específica e que, segundo Triandis, são “especialmente importantes para a percepção de similaridade” (TRIANDIS, 1995, p.29).

A relação entre superiores(as) e subordinados(as) sob a ótica da LMX baseia-se basicamente em superordenação de metas. Superiores(as) dependem de subordinados(as) para o alcance de suas metas e, reciprocamente, subordinados(as) terão maiores probabilidades de sucesso no alcance de seus objetivos com a ajuda de seus superiores no direcionamento e disponibilidade de recursos (YUKL, 2001).

2.6.5. Percepção de Similaridade e LMX

Estudos vêm demonstrando que a similaridade entre as partes é um forte determinante para o estabelecimento de uma melhor relação nesta díade (TSUI e O'REILLY, 1989; DELUGA, 1998; SUAZO, TURNLEY e DALTON, 2005).

O estudo de Pulakos e Wexley, (1983) por meio da aplicação de dois questionários distintos, examinou os efeitos da percepção de similaridade na avaliação recíproca de desempenho entre gerentes e subordinados(as). A relação entre percepção de similaridade e relacionamento foi ainda mais observável quando a percepção desta similaridade ou dissimilaridade era compartilhada pela díade gerente-subordinado.

Em recente pesquisa, Cortez (2000) identificou que a dissimilaridade de gênero entre supervisor e subordinado influencia negativamente o estabelecimento de respeito mútuo, condição básica para o estabelecimento do primeiro estágio da relação, segundo modelo de estabelecimento de papel de liderança de Graen e Uhl-Bien. Nos estágios mais avançados do relacionamento da díade supervisor e subordinado, as diferenças percebidas no início da relação já devem todavia ter sido suplantadas em favor dos pontos em comum, e a percepção de similaridade entre as partes deve ser alta, independentemente de diferenças reais em aspectos demográficos (CORTEZ, 2000).

Numa LMX (relação líder-membro) de alta qualidade, superiores e subordinados(as) apresentam sentimentos de reciprocidade e obrigação mútua e também maiores níveis de afeição e apoio (CORTEZ, 2000), bem como impõe ao superior maior atenção às necessidades de seus/suas subordinados(as) (YUKL, 2005, p.117).

Há evidências de que a similaridade entre as partes propicia melhores avaliações de desempenho dos subordinados(as) por parte de superiores(as) e afeto do subordinado em relação ao supervisor (TSUI e O'REILLY, 1989).

Bauer e Green (1996) verificaram que a similaridade em traços de personalidade tem forte impacto no desenvolvimento da confiança subjacente ao desenvolvimento da Qualidade da LMX, enquanto que a similaridade de gênero não apresentou uma relação significativa com avaliação de desempenho, delegação de tarefa e LMX.

Suazo, Turnley e Dalton (2005) também verificaram que a percepção de similaridade está fortemente associada à atração interpessoal, comunicação e ao contrato psicológico entre superiores e subordinados.

Em suma, a percepção de similaridade entre superiores(as) e subordinados(as) mostra-se importante para a evolução da Qualidade da LMX (WAYNE, LIDEN e SPARROWE, 1994).

2.7. Diversidade

O conceito de diversidade vem sendo amplamente empregado dentro da literatura acadêmica e gerencial sem uma clara definição ao que se refere, mas como colocam Milliken e Martins (1996), diversidade quer apenas dizer variedade. Mas a que variedade se refere? Se variam, variam em relação a que? Quando associado às pessoas nas organizações, o termo diversidade rapidamente elicia idéias de diferenciação em termos demográficos, tais como gênero, idade, etnia, habilidades físicas, por exemplo. Neste sentido, há quase implícita a idéia de que a diversidade implica na dessemelhança a um modelo.

Mas o significado de diversidade encontra-se em expansão. Encontramos definições mais amplas que assumem que a variedade pode ser verificada não apenas entre pessoas, mas também entre sistemas, funções, mercados ou tipos de atividades (THOMAS, 1991) admitindo que o conceito diga respeito a qualquer propriedade tanto no nível individual, grupal como organizacional.

Nkono e Cox afirmam que esta “a vastidão do que pode estar sendo admitido como diversidade reflete um de seus principais dilemas teóricos: a falta de especificidade de conceito” (1999, p.334). Já para O’Mara (1994) há concordância, quando se usa o termos

diversidade no contexto empresarial, de que se está referindo a uma força de trabalho mais heterogênea, portanto pessoas, no entanto não há concordância em explicitar que dimensões que compõe esta heterogeneidade.

Nkomo e Cox (1999) entendem, contudo que há um elemento comum às diversas definições que é a alusão às identidades. A própria definição dos autores para diversidade é baseada na Teoria da Identidade Social. De acordo com Cox (1991), diversidade é definida pela existência de grupos de pessoas que compartilham certos valores e normas diferentemente de outros grupos, e que lhes confere uma identidade cultural. Indivíduos são representantes de identidades grupais diferentes, mas cada indivíduo possui um vasto repertório de identidades nos níveis pessoal e social, associadas aos diferentes contextos, e que eliciam diferentes maneiras de pensar e agir. A diversidade se dá pela mistura destes indivíduos em um mesmo sistema social (NKOMO e COX, 1999).

A definição dos autores é, portanto, calcada na Teoria da Identidade Social. Mas os autores também advertem que a TIS se estrutura muito fortemente sobre o aspecto da autodefinição, enquanto que a discussão sobre diversidade passa também por aspectos da categorização dos indivíduos por outrem. Os autores defendem que a categorização atribuída tem tanta importância quanto à auto-atribuída, para o desenvolvimento da identidade. Estas atribuições resultam nas categorizações e afiliações a grupos de identidade.

Este ponto tem fundamental importância para as definições de diversidade relacionadas com a distribuição de poder e privilégios e à discriminação que grupos minoritários sofrem.

Sob este prisma, Cross e colegas definem diversidade com base na obtenção de justiça social e resistência às formas de opressão tais como racismo e sexismo, a partir da inclusão de “pessoas que são diferentes” sem forçar sua assimilação a um grupo dominante (CROSS *et al*,

1994, p. xxi).

Thomas (1991) discorda. Para ele as definições de diversidade que se baseiam unicamente em gênero ou raça falham em contemplar a real diversidade que há entre pessoas nos ambiente de trabalho.

O autor conceitua diversidade não apenas com foco nas diferenças e sim na “mistura coletiva das diferenças e similaridades ao longo de uma determinada dimensão” (THOMAS, 1991, p.246). De uma forma mais abrangente, o autor propõe que a diversidade “inclui a todos” e compreende características como idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, e funcional, traços de personalidade, estilo de vida e preferência sexual, origem geográfica, tempo na função e na organização etc..

A definição de diversidade segundo Ely e Thomas (2001) se baseia nas diferenças culturais que se originam da distinção de variáveis demográficas como raça, etnia, sexo, classe social, religião, nacionalidade e identidade sexual.

Também orientado para as diferenças culturais, Triandis (1995) baseia seu conceito de diversidade com base na percepção de similaridade cultural. Para demonstrar como se dá esta percepção o autor desenvolve uma complexa estrutura de interação de fatores, alguns já mencionados, que vão contribuir para uma de maior ou menor percepção final de similaridade.

Consistente com a noção de percepção de similaridade e dissimilaridade, Loden e Rosener (1991) definem a diversidade como o sentimento de ser outro (“*otherness*”), ou do reconhecimento de todos aqueles que são diferentes de nós mesmos (LODEN e ROSENER, 1991).

Jackson e colegas, por sua vez, dirigem o foco para o contexto ao invés dos indivíduos

e definem diversidade como o ambiente onde os atores de interesse não são semelhantes em qualquer atributo. A estes atributos os autores se referem como “conteúdo da diversidade” (JACKSON, JOSHI, e ERHARDT 1993, p.278).

Como se pode perceber, o conceito e definição de Diversidade estão muito longe de um consenso, mais ainda, pode-se verificar que a conceituação de Diversidade se confunde com as referências às dimensões contidas na diversidade e carecem de clareza em relação ao nível de análise.

As definições, mais abrangentes e inclusivas, identificam diversidade em qualquer atributo. Este entendimento leva a um nível de análise individual. Na outra ponta temos a preocupação com grupos sociais historicamente desfavorecidos. Tais abordagens privilegiam o nível grupal de análise.

No presente estudo sugere-se como conceito de diversidade a percepção similaridade/dissimilaridade, mais de acordo com as definições de Loden e Rosener e com os conceitos de Triandis. Para que esta percepção ocorra, entende-se ser necessário o envolvimento mínimo de duas pessoas que se percebam mutuamente.

2.7.1. Diversidade e Similaridade

De uma perspectiva histórica, percebe-se que as semelhanças e diferenças entre os indivíduos têm assumido diferentes papéis para a sociedade ao longo do tempo. Esta evolução denota que os conceitos de diversidade e de similaridade são mutuamente influentes.

Nos início do séc. XX, o conceito do *Melting Pot*¹, baseava-se na crença de que a

¹ Pote usado para derreter metais usados para cunhar moedas.

imigração para os Estados Unidos constituía uma opção por uma nova identidade amalgamada, a americana, formada por uma mistura de tudo que a compunha (AGÓCS e BURR, 1996).

A pressuposição de uma similaridade básica entre grupos evoluiu, principalmente com o avanço das ideologias nacionalistas da Europa, pois falar das diferenças ainda poderia suscitar a ideologia racista (BRAMEL, 2004). Desta forma, a negação total das diferenças deu lugar a uma desvalorização das mesmas, verificada pelas proposições da Hipótese do Contato.

Contudo a pressuposição da igualdade básica não se refletia no tratamento social a grupos minoritários e movimentos em favor da igualdade de direitos para negros e mulheres eclodem em várias partes do mundo.

No meio dos anos 60 surgem então a Ação Afirmativa nos EUA e a proposta de Iguais Oportunidades de Emprego no Canadá. Tais propostas tinham como principal mote acabar com a discriminação que ainda ocorria de fato e que remanescia daquela legal já eliminada como, por exemplo, as escolas diferenciadas para brancos e negros ou diferentes lugares nos ônibus (AGÓCS e BURR, 1996).

A inclusão de grupos minoritários começa a ocorrer, principalmente nas empresas mais sujeitas a controle legal como as que têm contratos com o governo, as forças armadas ou força policial (AGÓCS e BURR, 1996).

Mas ainda que se dirigisse explicitamente às diferenças, estas propostas na realidade se caracterizavam como um modelo implícito de assimilação cultural, onde é imposto adequação de todos a um modelo visto como sendo de sucesso, e que assegura a unidade e propósito comum da organização e sem a qual haveria o caos (THOMAS, 1991).

A não concordância em conformar-se ao modelo padrão começa a se disseminar. Esta

relutância é mais visível, no início, por meio das mulheres que relutam a perder sua feminilidade em troca de sucesso profissional, depois passa a se disseminar para outros grupos como empregados “novos”, empregados mais qualificados em termos educacionais ou de diferentes antecedentes culturais e assim se segue. Se no passado ser diferente implicava em inadequação, “hoje se ver como diferente não representa ser nem mais nem menos, apenas diferente” (THOMAS, 1991, p.8).

Surge então, sustentada pelas teorias de Desenvolvimento Organizacional políticas de valorização das diferenças dentro das organizações que têm primariamente o objetivo de promover conscientização e empatia por aqueles que são “diferentes”, sugerindo que todos são diferentes em algum aspecto (AGÓCS e BURR, 1996; THOMAS, 1991).

No Quadro 2 abaixo se procurou resumir este relacionamento entre a concepção de diversidade e o papel das similaridades e dissimilaridades.

Concepção e ênfase nas diferenças	Período	Indicações
Negação das diferenças.	Fim do séc XIX e início do séc. XX.	<i>Melting Pot.</i>
Diferenças existem, mas podem ser minimizadas.	Anos 40 e 50.	Hipótese do Contato (Allport, 1954).
Diferenças existem, mas não deveriam existir.	Anos 60 até 90.	Luta por igualdade de direitos por negros e mulheres; <i>Color and Gender Blindness</i> ² (Ações afirmativas, Oportunidades Iguais de Emprego e Proclamação de direitos Civis).
Diferenças existem e devem ser valorizadas.	Fim do séc XX e séc XXI.	Valorização da Diversidade, Gestão da Diversidade, Vantagens competitivas.

Quadro 2: Evolução histórica na ênfase ao conceito de similaridade / dissimilaridade.

Fonte: Autoria própria.

² Tradução: Cegueira à gênero e raça

2.7.2. Dimensões de Diversidade e Percepção de Similaridade

Para Harrison, Price e Bell (1998) a falta de consistência nos resultados das pesquisas de diversidade, pode em parte resultar da mistura de níveis diferentes de características da diversidade. Os autores distinguem as características mais manifestas, geralmente refletindo algum tipo de traço físico, que denominam de nível superficial, daquelas mais profundas, que incluem atitudes, crenças e valores.

Para os autores, para que os níveis mais profundos de diversidade sejam acessados, é necessário um maior tempo de relacionamento, enquanto que um mero contato visual é suficiente para que os níveis mais superficiais sejam identificados (HARRISON, PRICE e BELL, 1998).

Thomas argumenta que “algumas diferenças são fáceis de identificar, pois são visíveis, outras já não são tão fáceis de serem vistas” (THOMAS, 1991, p.3). Para o autor há, obviamente, menores possibilidades de escolha para as “afiliações” grupais com base em traços físicos do que em traços psicológicos.

Loden e Rosener (1991) também propõem que a diversidade se apresenta em duas dimensões, às quais as autoras denominam de dimensão primária e secundária. Na dimensão primária as relacionam-se as características mais visíveis e menos mutáveis do indivíduo como idade, etnia, gênero, habilidades físicas e orientação sexual. Na dimensão secundária as autoras identificam as características desenvolvidas a partir da inserção do indivíduo em determinados contextos sociais, tais como a formação educacional, as experiências pessoais e profissionais, crenças, religião, naturalidade geográfica, etc. e que são consideradas mais facilmente mutáveis. Ambas as dimensões influenciam e moldam tanto a autopercepção dos indivíduos como também as perspectivas que se tem do ambiente afetando a visão de mundo

(LODEN e ROSENER, 1991).

Em seu estudo Harrison, Price e Bell (1998) identificaram que na medida em que os grupos e indivíduos interagem por mais tempo, as características superficiais perdem a importância e as características mais profundas ganham.

Além da diferenciação entre características mais superficiais e visíveis das mais profundas, outra diferenciação concerne à percepção destas características.

Garcia (2004) diferencia as dimensões de diversidade em real e percebida. Para a autora, a similaridade real, que concerne a traços mensuráveis e verificáveis, leva a uma percepção de realidade compartilhada. Por exemplo, sendo os participantes de uma interação interpessoal do mesmo gênero, haverá um entendimento de que as experiências relacionadas a gênero são comuns.

Os estudos em demografia relacional também propõem que a quantidade de características demográficas similares em de uma díade afeta a percepção das atitudes e os resultados de trabalho (TSUI e O'REILLY, 1989).

Riordan (2000 apud GARCIA, 2004) verificou que a correlação entre similaridade real e percebida para características visíveis, como idade, raça e sexo, é menor do que para características não visíveis como educação e tempo de casa. A autora também verificou que similaridade em raça e gênero está significativamente relacionada com percepção de similaridade em educação, concluindo que indivíduos fazem julgamentos de similaridade em características não visíveis, com base em características visíveis.

Pulakos e Wexley (1983) verificaram que conforme a teoria da atração interpessoal, a similaridade demográfica está relacionada à relação diádica de superiores(as) e seus subordinados(as) de acordo com sua percepção. O gênero pode influenciar a relação de

superiores e subordinados(as) quando há percepção de similaridade, sendo que, nesta condição, mulheres subordinadas são melhores avaliadas seja qual for o gênero do superior, mas não se evidencia esta relação quando há percepção de dissimilaridade.

Wexley e colegas propõem uma distinção entre similaridade real, e congruência de percepções. Similaridade real é entendida como a congruência entre as autopercepções de superiores e subordinados, ou seja, como cada um percebe a si próprio. A congruência de percepção é obtida pela congruência da hetero-percepção de uma parte com a autopercepção da outra parte. Quanto maior a congruência da autopercepção do subordinado com a hetero-percepção do superior, maior seu nível de satisfação (WEXLEY *et al*, 1980). Para os autores, a mútua congruência pode ser assumida como uma forma mais apurada de “comunicação”.

Strauss, Barrick e Connerley, (2001) verificaram que a similaridade real em traços de personalidade (extroversão, estabilidade emocional e conscienciosidade) não se relaciona significativamente com avaliação de desempenho de superiores ou pares, com a exceção de similaridade em estabilidade emocional com pares, entretanto a percepção de similaridade nos traços de personalidade se relaciona significativamente com avaliação de desempenho com superiores e pares.

Em um estudo longitudinal com mentores e seus protegidos, Lankau, Riordan e Thomas (2005) investigaram os efeitos de similaridade em traços demográficos e em níveis mais profundos nos antecedentes da afeição e nas conseqüências desta no relacionamento da díade. A similaridade demográfica apresentou um papel maior para mentores enquanto que a similaridade em níveis mais profundos foi importante para ambos.

Desta forma verifica-se que há diferentes tipos de dimensionamento de diversidade proposta pelos autores, ora concernente à facilidade ou dificuldade de verificação e acessibilidade imediata da dimensão, tanto pelos pesquisadores como pelos próprios

envolvidos e ora quanto a concretude ou abstração da diversidade, em outras palavras se ela é real, ou percebida.

No nível de diversidade mais profundo, ou atitudinal, como Harrison e colegas denominam (HARRISON, PRICE e BELL, 1998) situa-se o conflito entre família e trabalho. A crença subjacente à teoria do conflito entre família e trabalho é que as atividades pertencentes a um domínio são incompatíveis com a outra (DAVIS *et al*, 2004). O conflito família-trabalho (CFT) é, portanto, diferente de pessoa para pessoa, denotando uma atitude mais favorável a um domínio ou outro.

No presente estudo diferencia -se as características de diversidade em real, nos níveis mais visíveis e superficial, sendo idade e gênero e no nível menos visível e profundo, representado pelas diferenças entre o tempo e importância relativa atribuída para trabalho e família; e diversidade percebida, relativa a percepção geral de similaridade ou dissimilaridade que o subordinado tem entre si e seu / sua superior (a) de acordo com o demonstrado na Figura 7.

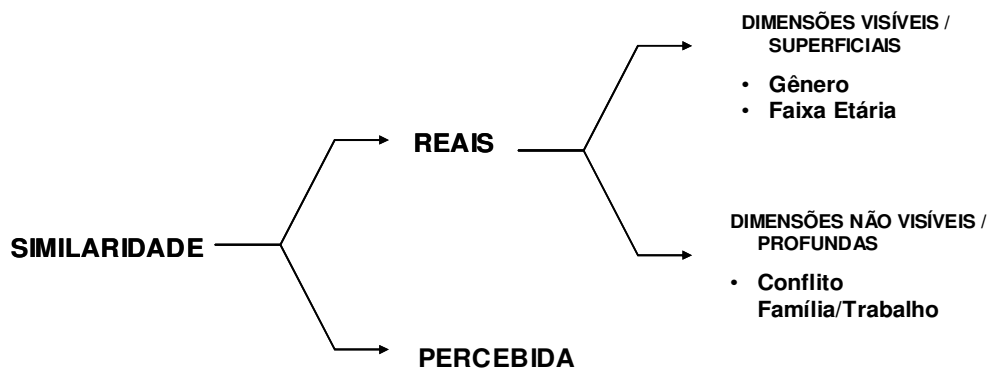


Figura 7: Dimensões de similaridade (dissimilaridade) real ou percebida.
Fonte: Autoria própria.

2.8. LMX e Diversidade

Ao abordar o tema diversidade dentro das organizações é necessário uma consideração

sobre o as possíveis implicações no campo dos estudos de liderança. A diversidade, não apenas carece de gerenciamento, o que em última instância caberá ao líder, mas também porque o líder é parte integrante da diversidade maior ou menor dentro de uma unidade de trabalho.

Ainda que a relação entre liderança e diversidade venha sendo explorada principalmente do ponto de vista dos efeitos da diversidade para pessoas em cargo de liderança, como o problema do “teto de vidro” (RAGINS; TOWNSEND; MATTIS, 1998), alguns estudos buscaram investigar esta relação e seus efeitos no relacionamento entre superiores e subordinados (e.g. TSUI e O'REILLY, 1989, EPITROPAKI e MARTIN, 1999 e CORTEZ, 2000).

O foco no relacionamento entre supervisor-subordinado é exatamente o domínio dos estudos sob a ótica da LMX (GRAEN e UHL-BIEN, 1998). Deste modo pode proporcionar uma lente apropriada para a investigação dos efeitos de maior ou menor diversidade neste nível diádico.

Como mencionado, alguns estudos exploram a Qualidade da LMX em relação à diversidade demográfica (TSUI e O'REILLY, 1989); a relação entre o desenvolvimento da Qualidade da LMX e raça e gênero (MOBLEY, 1982; PULAKOS e WEXLEY, 1983;) diversidade de atitudes (DELUGA, 1998), e similaridade em geral (SUAZO, TURNLEY E MAI-DALTON, 2005). Quanto à realidade brasileira, não foi verificado nenhum estudo especificamente direcionado a relação diádica supervisor-subordinado sob a ótica da LMX e diversidade.

2.8.1. Gênero

O paradigma da Similaridade-Atração fundamenta-se na hipótese de que pessoas com atitudes similares desenvolvem maior atração. Como o conhecimento das atitudes de alguém pressupõe um relativo período de interação, reações entre indivíduos que se encontram pela primeira vez são, provavelmente, resposta a alguma característica mais visíveis e ao significado que possuem para a pessoa (BYRNE, 1971).

Características como gênero funcionam como estímulos associados a crenças sobre a significação destas características para o indivíduo, baseada em generalizações de experiências prévias com pessoas com as mesmas características ou similares (BYRNE, 1971).

No campo da diversidade organizacional, numerosos são os estudos que investigam a variável gênero, dentre estes se incluem os que investigam a relação entre gênero e a qualidade da relação entre superior(a) e subordinado(a). Wayne, Liden e Sparrowe (1994) argumentam que esta vertente é devida ao fato que gênero é uma das características mais salientes e visíveis das pessoas.

Os resultados são diversos. Mobley (1982) ao pressupor que mulheres iriam ser avaliadas de maneira pior que os homens, identificou o contrário. Mulheres são mais bem avaliadas tanto por superiores homens como mulheres.

Tsui e O'Reilly (1989) identificaram que subordinados(as) de díades heterogêneas em termos de gênero tinham seu desempenho mais mal avaliado que em díades homogêneas. Também verificaram que mulheres subordinadas, independentemente o sexo do supervisor apresentavam menor ambigüidade de papel e maior afeição de seus superiores, enquanto que homens na mesma condição apresentavam os maiores níveis de ambigüidade de papel.

No estudo de Pulakos e Wexley (1983) as mulheres também eram mais bem avaliadas que os homens pelos seus superiores(as), independente do gênero, porém apenas quando a díade apresentava percepção mútua de similaridade. Quando percebidos mutuamente como dissimilares, as avaliações eram piores tanto para homens como para mulheres.

Para Tsui e O'Reilly (1989), ainda que estudos demonstrem que a heterogeneidade de gênero nas díades chefe-subordinado esteja relacionada a conflitos, ao desenvolvimento de afeto e a avaliação de desempenho, não se pode afirmar se este efeito decorre diretamente das diferenças de gênero ou se dos estilos de vidas e valores associados à identidade de gênero.

Para Cortez (2000) como a investigação da relação de gênero com LMX apresenta resultados misturados, indica que provavelmente dinâmicas mais complexas podem estar agindo nesta relação. Para o autor, um fator significativo é o tempo de relacionamento.

Consistentemente Harrison, Price e Bell (1998) sugerem que enquanto que para identificar traços demográficos um mero contato visual é suficiente, para que características individuais atitudinais sejam alcançadas, é necessário maior tempo de relacionamento. Por isso, os autores sugerem que à medida que o relacionamento evolui, os efeitos associados à percepção de traços mais superficiais, como gênero, diminuem e os associados aos traços mais profundos aumentam.

Ambos os estudos encontraram evidências que amparam suas proposições. O estudo de Cortez (2000) verificou que a homogeneidade de gênero entre supervisores(as) e subordinados(as) demonstrou ser um significativo fator de previsão para o desenvolvimento dos estágios iniciais do relacionamento, mas não para estágios mais avançados. Por sua vez o estudo de Harrison e colegas (1998) identificou que para grupos que interagem mais freqüentemente as características mais superficiais eram menos importantes que as mais profundas

2.8.2. Idade

Das características demográficas mais visíveis ou pertencentes às dimensões primárias, segundo Loden e Rosener (1991), idade não é a mais frequentemente estudada.

Talvez porque embora idade seja uma informação absoluta, o conceito de velho e novo é antes de qualquer coisa circunstancial. Um jovem de 20 anos pode ser muito novo para uma carreira na área médica, porém maduro para o atletismo.

Outro ponto que parece estar relacionado ao tema é o conceito de geração. Apesar do conflito de gerações fazer parte do conhecimento comum, encontra certa dificuldade de estabelecimento preciso de seus limites (MARKERT, 2004).

Markert (2004) observa que os termos como geração, turma, grupo ou coortes³ são muitas vezes usados indistintamente para dirigir-se a segmentos de faixas etárias que distinguem pessoas quando se avalia seus estilos de vidas, atitudes e valores.

O autor observa que inúmeros estudos reconhecem a importância do período de nascimento e que as circunstâncias históricas contemporâneas afetam toda uma geração, porque criam um compartilhamento de percepções e conhecimentos. O problema não é categorizar tais grupos a partir do compartilhamento histórico, mas sim definir com precisão onde começa e termina uma geração.

O autor lembra também que boa parte dos estudos faz a distribuição dos grupos nas marcas de 10 anos (20, 30, 40) porque a importância destas marcas é comumente aceita como desempenhando um papel de guinada no desenvolvimento psico-biológico das pessoas.

Para Tsui e O'Reilly (1989) idade, assim como outras características demográficas,

³ Em inglês *cohorts*, que é derivada do latim *cohors*, e significa a divisão dos exércitos romanos em tropas.

devem ser investigadas de forma relacional referindo-se à diferença verificada pela comparação do indivíduo com o grupo ou díade onde interage.

Os autores relatam ter sido verificado que a pontuação de avaliação de desempenho por superiores(as) apresenta uma relação negativa com a idade do avaliado (WALDMAN e AVOLIO, 1986 apud TSUI e O'REILLY, 1989). Entretanto também argumentam que outras pesquisas demonstraram que ser mais velho ou ter mais experiência que os membros de os demais membros do grupo estava inversamente relacionado à propensão de deixar a organização independentemente do valor absoluto da idade (RHODES, 1983 apud TSUI e O'REILLY, 1989).

Em seu próprio estudo investigando os efeitos da diversidade em seis variáveis demográficas, dentre elas idade, em quatro diferentes processos interpessoais, em díades de superior subordinados(as), o fator idade foi apenas marginalmente suportado para resultados de ambigüidade de papel nos subordinados(as) e nenhuma relação foi verificada com a avaliação de efetividade feita pelos superiores(as) (TSUI e O'REILLY, 1989).

Epitropaki e Martin (1999) verificaram que a diferença de idade entre gerentes e subordinados(as) está relacionada com bem estar nas díades com baixa qualidade de relacionamento. Os empregados com maior diferença de idade das díades de baixa LMX relatavam os piores índices de bem-estar. Os autores relacionam a inconsistência em outros estudos que verificaram a relação entre subordinados mais velhos que gerentes e melhor relacionamento diádico (e.g. VECCHIO, 1993) ou empregados mais velhos e pior relacionamento (e.g. SMITH e HARRINGTON, 1994).

Pfeffer (1985) conclui que o gerenciamento da demografia organizacional é de suma importância para se controlar os resultados desejados. Para o autor, as gerações ou coortes, por exemplo, são importantes mecanismos para o gerenciamento das mudanças

organizacionais ou da relativa permanência das estruturas sociais.

2.8.3. Conflito Família-Trabalho

Atitudes, valores e crenças são normalmente tidas como características de nível mais profundo que podem conferir diversidade aos relacionamentos. A importância atribuída ao trabalho e a vida pessoal por cada indivíduo pode ser uma expressão destas atitudes, valores ou crenças a respeito destes dois domínios da vida. Adicionalmente as mudanças tecnológicas, políticas e econômicas que atingiram a sociedade nas últimas décadas afetaram as relações familiares e de trabalho, requerendo das pessoas a necessidade de adaptação nos estilos de vida.

O campo do estudo família-trabalho é comumente definido com base no conflito gerado pela pressão decorrente da incompatibilidade dos papéis concernentes a ambos os domínios. Contrariamente, o equilíbrio família-trabalho é visto pela menor ocorrência de conflitos entre ambos os domínios (GREENHAUS e BEUTELL, 1985).

Para Davis *et al* (2004) a maior parte da literatura que investiga o equilíbrio ou conflito entre família e trabalho repousa sobre a teoria do “*Spillover*” (transbordamento, vazão, derramamento) que propõe que as solicitações de um domínio podem ser incompatíveis com as de outro, gerando o conflito.

Greenhaus e Beutell, (1985) sugerem que há três formas de conflitos: de tempo, de tensão de papéis e de comportamento. Conflito de tempo sugere que o tempo destinado ao desempenho de um papel será suprimido de outro, conflito de tensão de papéis sugere que o estresse criado para desempenhar um papel gera efeitos no desempenho de outro e conflito de comportamento que indica que a adequação do comportamento a um papel pode ser

inadequada aos comportamentos desejados para outro (DAVIS *et al*, 2003).

Adicionalmente, o conflito pode ser percebido em duas direções, do trabalho interferindo na vida familiar (TIF) e da família interferindo no trabalho (FIT) (GREENHAUS e BEUTELL, 1985; SILVA, 2005).

Das investigações sobre a relação entre a qualidade da relação entre superiores e subordinados e conflito família-trabalho, tomam a qualidade da relação ora como variável independente e ora como dependente.

Como variável independente, identifica-se o estudo de Davis e colegas (2004) descrevendo como, à medida e que o desempenho da LMX melhora, o conflito de papéis percebido e reportado é menor (DAVIS *et al*, 2004). Como variável dependente, Friedman E Loebel (2003) apontam que quanto maior o conflito entre estes dois domínios, família e trabalho, pior o desempenho avaliado.

O estudo de Davis e colegas (2004) com 167 *teleworkers*⁴, investigando a relação entre LMX, CFT, desempenho de tarefa e desempenho contextual, com a LMX como variável independente, indicou que a LMX apresenta forte poder de predição do desempenho de subordinados, mediada pelo CFT. Por meio da análise de regressão hierárquica, os autores identificaram que a partir do ingresso da inclusão do CFT, a relação entre LMX e desempenho decresce.

Um estudo de Friedman e Loebel (2003) verificou que nem sempre os superiores comportam-se coerentemente com seus discursos quando o assunto é equilíbrio família-trabalho. Superiores que são considerados “*workaholics*” (viciado em trabalho), embora trabalhem em média 15 horas por dia, podem defender para seus subordinados(as) um melhor

⁴ *Teleworker* - Empregados que trabalham fora dos locais de trabalho tradicionais, geralmente com a utilização de tecnologia da informação (DAVIS *et al*, 2004, p.2)

equilíbrio entre o tempo destinado a família e ao trabalho. O resultado deste estudo surpreende uma vez que é comumente aceito que superiores devem ser modelos de papel, ou protótipos, para seus subordinados (FRIEDMAN e LOEBEL, 2003). Os autores identificaram que não é o equilíbrio entre família e trabalho que faz do superior um modelo, mas sim a autenticidade, que por sua vez está relacionada à auto-estima. Por autenticidade os autores entendem aquelas pessoas que conseguem viver de acordo com os valores que promovem e que estimulam seus subordinados a fazerem o mesmo. Em outras palavras, alguns superiores encorajam seus subordinados a encontrarem o melhor equilíbrio entre família e trabalho, de acordo com os próprios valores. Este comportamento aumenta o comprometimento, e beneficia a todos, inclusive a organização (FRIEDMAN e LOEBEL, 2003). Os autores questionam-se como é possível para superiores e subordinados apresentarem dissimilaridade de valores sobre vida pessoal e trabalho e não estarem em conflito, mas defendem que a existência de autenticidade pode ter maior impacto na satisfação das pessoas e, por conta disto, na relação.

Um ponto comum da investigação de conflito família trabalho diz respeito à dupla jornada feminina (GREENHAUS e BEUTELL, 1985; SILVA, 2005). A distribuição desigual de papéis relacionados a vida familiar e ao trabalho entre homens e mulheres é quase que uma constante em todas as sociedades. Com o aumento da força de trabalho feminina, estes papéis passaram a ser redesenhados, contudo estudos têm demonstrado que ainda que homens tenham assumido maiores responsabilidades domésticas, este incremento ainda não iguala a quantidade distribuição de tarefas domésticas e trabalho externo entre homens e mulheres (CROMPTON e HARRIS, 1999).

Incluem-se na relação das causas de conflito concernentes a distribuição de tempo jornadas de trabalho inflexível ou mudanças de turno; quantidade de horas trabalhadas; filhos

jovens ou famílias grandes, cônjuge que trabalha etc.. No que concerne a papéis e comportamentos, verifica-se a tensão gerada pela expectativa de sigilo e objetividade requerida no ambiente de trabalho, versus a expectativa de abertura e calor humano (GREENHAUS e BEUTELL, 1985).

2.9. LMX, Diversidade e Níveis de Análise.

Lawrence (2004) alerta que o fenômeno comportamental é muito complexo e que, por conta disto, raramente os instrumentos de medida aplicados conseguem capturá-los, gerando uma dissociação entre medidas e significados. Além disto, segundo a autora, no campo dos estudos de demografia organizacional e diversidade, há comumente problemas com a discriminação entre o comportamento coletivo e individual, os níveis de análise raramente são explicitados e por conseguinte as técnicas de análise não são concordantes. Como causas para tal deficiência, a autora aponta as dicotomias metodológicas freqüente polarizadas entre os campos da psicologia e da sociologia, entre as abordagens quantitativas e qualitativas e as entre análises indutivas versus dedutivas.

No campo dos estudos da Liderança, Yammarino e colegas (2005) trazem a mesma crítica. Para os autores, raros são os estudos que explicitamente referenciam-se ao nível de análise, e quando o fazem, nem sempre integram teoria, hipótese, métodos de mensuração e análise.

A não inclusão ou abordagem impropriamente explicitada do nível de análise no estudo pode levar a medidas errôneas, utilização de técnicas de análise inadequadas e conclusões falsas (YAMMARINO *et al*, 2005)

Um nível de análise, segundo Rosseau (1985 apud LAWRENCE, 2004, p.233), é a “unidade onde se observa um determinado padrão de comportamento e sobre o qual as inferências são feitas”.

Para Yammarino, “níveis de análise são as entidade ou objeto de estudo sobre o qual teorizamos, e são partes integrais da definição dos constructos, da operacionalização das medidas e de testes empíricos de associações teóricas” (YAMMARINO *et al*, 2005, p.880).

Schriesheim Castro e Coglisier (1999) apontam a importância de que o pesquisador especifique claramente em qual nível de análise de sua investigação seu constructo de interesse se manifesta e assim assegurar um melhor alinhamento entre teoria e técnicas de coleta, mensuração e análise de dados.

Numa recente revisão de trabalhos publicados nos últimos 10 anos, em 17 áreas da pesquisa de liderança, abrangendo um total de 348 artigos ou capítulos de livros, Yammarino e colegas (2005) verificaram que somente 19 estudos empíricos endereçaram adequada e explicitamente o nível de análise apropriado na formulação da teoria e hipóteses, mensuração e análise de dados e desenho de inferências. Para o propósito da revisão, os autores consideraram quatro níveis de análise: individual, díades, grupos e organizações (YAMMARINO, 2005)

Para os autores, uma das mais distintas características da VDL, foi seu afastamento das teorias tradicionais, baseadas em estilos de liderança, ao especificar claramente que a liderança era um fenômeno diádico vertical. Colocando de outra forma, para a VDL a liderança só poderia ocorrer na presença de um superior e um subordinado, desta forma o nível de investigação só poderia ser diádico (SCHRIESCHEIN, CASTRO e COGLISIER 1999).

Graen e Uhl-Bien (1998), contudo, defendem que não se trata apenas de identificar a LMX dentre os estudos de liderança por uma abordagem de níveis de análise, mas também, e principalmente pelo domínio. Os autores propõem que o campo de estudo das lideranças tem como domínios o líder, o liderado e o relacionamento entre ambos. A pesquisa e teoria de LMX situam-se neste último domínio. Os autores propõem que neste domínio, o relacionamento, pode se encontrar estudos nos diversos níveis de análise como comprometimento ou satisfação dos subordinados(as) no nível individual (SCHRIECHEIN,

NEIDER e SCANDURA, 1998; EPITROPAKI e MARTIN, 1999; DAVIS *et al*, 2004; SUAZO, TURNLEY e MAI-DALTON, 2005), desempenho do grupo no nível grupal (STEWART e JOHNSON, 2005); ou no nível dos processos organizacionais como delegação e atividades extracontratuais (SCHRIESHEIM NEIDER e SCANDURA, 1998).

Coleman critica esta proposta de Graen e Uhl-Bien entendendo-a como vaga quanto ao nível de análise. O autor argumenta, dentre outras coisas, que tal visão do domínio do relacionamento gera a impressão de que o relacionamento pode ser visto como uma entidade “independente dos atores” e que “flutua em algum espaço abstrato” (COLEMAN, 1998, p.139)

Recentemente Dansereau e colegas (1998) também propuseram uma conceituação alternativa da LMX chamada “liderança Individualizada” que reorienta o nível de análise da teoria. Em seu conceito, os autores propõem que cada relacionamento é visto como único, assim como são os envolvidos, portanto em cada díade as versões do superior e do subordinado serão únicas para aquela relação.

Se o fenômeno da liderança como fato social que é, traz a tendência de evocar análises em diversos níveis, a diversidade, carrega consigo a mesma característica.

No que concerne aos estudos de diversidade, Chemers e colegas (CHEMERS, CONSTANZO e OSKAMP, 1995) argumentam que a diversidade está presente não apenas no conteúdo das pesquisas e ensaios, mas também nas suas perspectivas, focos e níveis de análise. No nível de análise do indivíduo verificamos a preocupação com suas reações à diversidade (TRIANDIS, 1995; FERDMAN, 1995); no nível de grupo maior atenção aos resultados do relacionamento, (PELLED, 1996) e no nível organizacional o foco dirigido para a competitividade (COX e BLAKE, 1991) ou para a mudança (FOSTER *et al*, 1988).

Este estudo objetiva investigar a qualidade da relação no nível diádico. Uma díade pode ser entendida como a menor dimensão possível de grupo, mas também como um nível próprio, haja visto que certas díades são fundamentais em qualquer sociedade: pais e filhos, maridos e esposas, superiores e subordinados.

Referindo-se a LMX, Coleman (1999) observa que alguns estudos de fato examinam a relação da díade enquanto que outros, na realidade, examinam as percepções individuais sobre a relação.

O Nível que se analisa no presente estudo é o diádico, todavia, a abordagem da investigação se dá por duas formas distintas, a comparação de dados informados pelos respondentes a respeito de si mesmos e dados da percepção dos(as) subordinados(as) a respeito da relação diádica.

Desta forma buscou-se compatibilizar teoria, técnica e análise de dados no nível de análise diádico, ainda que parte das informações seja obtida pela ótica de um indivíduo, pois se pode argüir que não há outra forma de avaliar relacionamentos senão pela percepção dos atores envolvidos.

3. PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS E HIPÓTESES.

3.1. Problema

Kerlinger e Lee definem um problema como um incômodo indefinido sobre fenômenos, um interesse de entender porque algo é como é (KERLINGER e LEE, 2000). Posto desta forma, a declaração do problema de pesquisa parece uma tarefa fácil, entretanto muitas vezes pode tomar anos para que o pesquisador evolua de uma idéia geral e difusa até definição a sua clara de sua dúvida. Contudo, é compartilhada a crença de que um problema mal delimitado dificulta e, por vezes, até impossibilita a investigação do fenômeno.

Para Kerlinger e Lee (2000), o problema deve ser declarado em forma de questão, de forma não ambígua e deve ter implícita a possibilidade de verificação empírica.

Buscando atender aos requisitos qualificadores expostos pelos autores, o problema desse estudo consiste na seguinte pergunta:

A similaridade/dissimilaridade “real” ou “percebida” em gênero, idade e conflito entre família e trabalho influencia a qualidade do relacionamento entre superiores(as) e subordinados(as)?

3.2. Objetivos

Ao declarar o objetivo do estudo o pesquisador delinea o que espera apreender por meio da pesquisa. Tais objetivos estão relacionados ao problema que inicialmente motivou a investigação. É o que se espera encontrar ao responder ao problema exposto.

Um estudo pode conter objetivos gerais e específicos. Os objetivos gerais são mais abrangentes enquanto que os objetivos específicos definem exatamente que resultados se buscam alcançar ao final da pesquisa. Para Cavana, Delahaye e Sekaran (2001), a especificidade do objetivo está relacionada à clareza com que se podem definir as variáveis.

Isto posto, estabelece-se como objetivo geral do presente estudo explorar a influência da similaridade/dissimilaridade na qualidade do relacionamento diádico de superiores(as) e subordinados(as).

Mais especificamente a pesquisa buscará:

- Verificar se similaridade/dissimilaridade “real” em gênero, idade e conflito entre família e trabalho influencia na qualidade da relação de superiores(as) e subordinados(as) sob a ótica da LMX.
- Verificar se a similaridade/dissimilaridade “percebida” em gênero, de idade e conflito entre família e trabalho influencia na qualidade da relação de superiores(as) e subordinados(as) sob a ótica da LMX.
- Analisar a correlação entre a similaridade/dissimilaridade “real” em gênero, de idade e conflito entre família e trabalho e a similaridade/dissimilaridade “percebida” nas mesmas dimensões.
- Investigar em que extensão a qualidade do contato entre superiores(as) e subordinados(as), em termos de frequência e qualidade, atua moderando a relação entre a

similaridade/dissimilaridade “real” ou “percebida” e a qualidade da relação diádica.

3.3. Hipóteses

Kerlinger e Lee (2000) apontam que uma crítica comum à proposição de hipóteses no trabalho científico é que estas estreitam desnecessariamente as possibilidades de achados, que é o propósito da ciência. Contudo, como os autores entendem, nem todas as explicações existentes para os mais diversos fatos se confirmam ao longo do tempo, e.g. a Terra não é plana! É por meio da observação destes fatos que surgem as hipóteses.

Nem todas as hipóteses são plausíveis, verificáveis empiricamente ou sustentadas por teorias, mas dentro da pesquisa científica, idealmente, busca-se atender a estas condições na sua formulação (KÖCHE, 2001) e é isto que se buscará a seguir.

Baseado no paradigma da Similaridade-Atração (BYRNE, 1971) a semelhança de atitudes, valores e juízos entre indivíduos é um fator de redução da incerteza, pois gera maior previsibilidade no comportamento alheio e desta forma estabelece uma interação recompensadora. A atração é uma resposta a esta recompensa. Quando na ausência de maiores informações sobre a forma de pensar e agir dos outros, as pessoas tendem a basear seus julgamentos em determinadas características, baseando-se em simbolismos e experiências prévias associadas a estas características.

A teoria da LMX propõe que líderes relacionam-se de forma diferente com subordinados(as), apresentando hora uma melhor qualidade de relacionamento, ora menor (LIDEN e GRAEN, 1980, GRAEN e UHL-BIEN, 1998) com base na classificação deste subordinado(a) como pertencente ao endo ou exogrupo. Grupos são definidos com base no agrupamentos de pessoas similares.

Assim conjectura-se que haja uma relação entre similaridade e qualidade da relação entre supervisor e subordinado.

Hipótese 1: A similaridade “real” e a “percebida” estão positivamente correlacionadas à qualidade da relação de superiores(as) e subordinados(as) sob a ótica da LMX

Tanto a literatura que trata de diversidade (LODEN e ROSENER, 1991; HARRISON, PRICE e BELL, 1998), como a que trata da similaridade (PULAKOS e WEXLEY, 1983; LANKAU, RIORDAN e THOMAS, 2005) estabelecem que existem dimensões mais superficiais e outras mais profundas de características individuais que dão base para a comparação entre indivíduos.

Dimensões mais profundas referem-se a traços de personalidade, atitudes, valores, enquanto que as mais superficiais a traços físicos ou mais visíveis (HARRISON, PRICE e BELL, 1998).

As perspectivas associadas à Hipótese do Contato e ao Paradigma da Similaridade Atração são consistentes com a noção de que a base para categorização dos indivíduos ocorre inicialmente com base em características mais visíveis, mas que ao longo do tempo vão sendo substituídas por características mais profundas que implicam em maior conhecimento interpessoal (HARRISON, PRICE e BELL, 1998).

Conforme coloca Miller (2002), por meio do contato pode ocorrer a personalização, pela comparação entre si próprio e o outro e pela revelação voluntária de informações pessoais não disponíveis pelo mero contato visual. A personalização conduz a uma relação mais positiva, que é compatível com uma melhor Qualidade da LMX.

Desta forma consideramos que:

Hipótese 2: A similaridade real em características mais profundas (conflito família-trabalho) exerce maior influência na Qualidade da LMX que a similaridade real em características mais superficiais (gênero, idade).

Outra distinção encontrada na literatura diz respeito à percepção ou realidade das características que subsidiam o processo de categorização das pessoas (WEXLEY *et al*, 1980; STRAUSS, BARRICK e CONNERLEY, 2001; GARCIA, 2004). Nem todas as características são percebidas com a mesma intensidade. A saliência de determinadas características em relação a uma outra está relacionada à valorização desta em função do contexto (HASLAM E PLATOW, 2001). A percepção, desta forma, pode não corresponder à similaridade/dissimilaridade real da díade.

Portanto, as características mais valorizadas no contexto em questão são mais percebidas e entende-se que por conta disso são mais fortemente relacionadas com este contexto.

Hipótese 3: A similaridade “percebida” exerce maior influência na Qualidade da LMX que a similaridade “real” (gênero, idade e equilíbrio família trabalho).

A hipótese do contato propõe que, sob certas condições, por meio do descobrimento mútuo de similaridades essenciais entre os envolvidos, os comportamentos hostis entre grupos, decorrente de preconceito, discriminação e estereótipo serão atenuados (PETTIGREW, 1998).

O contato é recompensador quando leva a maior percepção de similaridade (TRIANDIS, 1995). Dito de outra forma, o contato será satisfatório se a percepção de dissimilaridade for substituída pela percepção de similaridade, pela verificação do pertencimento dos envolvidos em uma outra categoria social comum (LYNCH, 2001).

Para Pettigrew (1998) pessoas de grupos diferentes que compartilham interesses e valores terão maior probabilidade de evoluírem de um contato intergrupal para um contato interpessoal.

Por meio do contato interpessoal, ocorre a então personalização do indivíduo representante de uma determinada categoria social. (Miller 2002)

Desta forma propõe-se que:

Hipótese 4: O contato interpessoal positivo entre a díade supervisor-subordinado, em termos de frequência e qualidade, afeta a relação entre similaridade percebida e a Qualidade da LMX.

Cortez, (2000) identificou que a similaridade em características mais superficiais demonstrou ser um significativo fator de previsão para o desenvolvimento nos estágios iniciais do relacionamento, mas não para estágios mais avançados. O autor entende que a oportunidade de contato e a troca de informações permitem a obtenção de subsídios para julgamentos mais acurados sobre o outro.

Para Triandis (1995) isto ocorre porque à medida que o relacionamento entre superiores(as) e subordinados(as) evolui, os atributos que constituem as identidades pessoais se sobressaem aos que os identificam como membros de um grupo, possibilitando que, pelo

descobrimto de características comuns se amplie a percepção de similaridade.

Desta forma alude-se que:

Hipótese 5: O contato interpessoal entre a díade supervisor-subordinado, em termos de frequência e qualidade modera a relação entre a similaridade "real" em características superficiais e percepção de similaridade.

e

Hipótese 6: Por meio do contato interpessoal positivo entre a díade supervisor-subordinado, em termos de frequência e qualidade aumenta a influência da similaridade real em características profundas na percepção de similaridade.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.

4.1. Pressuposto epistemológico

Além do aspecto concernente aos níveis de análise, o campo das ciências sociais tem sido, freqüentemente, arena da disputa entre pesquisadores e estudiosos que expressam maior ou menor aprovação por determinada abordagem metodológica.

A abordagem quantitativa repousa sobre as bases da escola positivista e pressupõe a crença do pesquisador na existência de uma realidade objetiva, independentemente de sua observação. Desta forma, para o pesquisador positivista, a realidade existe e é acessível, senão completamente, pelo menos em parte. A abordagem quantitativa pode não cobrir toda a extensão dos aspectos que se relacionam com o tema investigado, mas ao menos as partes visíveis e manifestas das variáveis que são acessíveis para verificação.

Contudo há que se refletir sobre o tempo “objetivo”. Será que algum fenômeno social pode ser considerado genuína e completamente objetivo? Jick (1979) usa o termo “juízo”, ao referir-se à capacidade do investigador de encontrar um padrão lógico entre os resultados verificados admitindo que a imparcialidade e a objetividade sejam inexecutáveis. Por isso identifica o pesquisador como um “construtor e criador” que repousa seus achados no “sentimento” da situação.

Ao optarmos pela carreira de pesquisadores, depararemos muitas vezes com realidades que vão de encontro à nossa cognição, eventualmente poderemos até nem percebê-las tal a dissonância que nos causam (BERGER,1986). Desta forma, admitimos que o pesquisador positivista, também tem suas crenças, ele deve, não obstante, precaver-se, de permitir que elas

o guiem ao tentar observar o fenômeno que investiga. Contudo, ele não apenas pode, como deve, apresentar no seu trabalho a sua visão de mundo e suas crenças, desde que o faça após uma investigação livre destas mesmas crenças.

Para Lawrence (2004), estudos fundamentados na psicologia, dado o seu desenvolvimento de pesquisa modelado pelas ciências naturais, induzem a uma visão positivista, com abordagem quantitativa e dedutiva.

Os processos cognitivos que compõem o referencial teórico do presente estudo, percepção, atração interpessoal e identificação, são concernentes ao campo da psicologia cognitiva e têm tradição de verificação quantitativa e dedutiva.

Da mesma forma observamos que, na sua grande maioria, a pesquisa do relacionamento diádico entre líderes e subordinados(as) sob o enfoque da Teoria da LMX também têm praxe quantitativa (LIDEN e GRAEN, 1980; WAYNE e LIDEN, 1994, DELUGA, 1998, STEWART e JOHNSON, 2005).

Assim uma vez situado os limite teóricos e metodológicos este estudo dispôs-se a desenvolver uma investigação quantitativa, de natureza hipotético-dedutiva no nível diádico.

4.2. Desenho de Pesquisa

Como observam Cavana, Delahaye e Sekaran (2001), quanto mais complexo o desenho de pesquisa, maiores os investimentos de recursos necessários, dentre eles o tamanho da amostra ou a disponibilidade de tempo do pesquisador.

Portanto o desenho deve levar em conta os propósitos específicos do estudo em relação à disponibilidade de recursos, como por exemplo tempo. O desenho deve também

garantir a coerência entre as partes de forma a assegurar que os resultados verificados não sejam aleatórios.

Com base no modelo proposto pelos autores mencionados anteriormente, o desenho desta pesquisa assume a seguinte configuração:

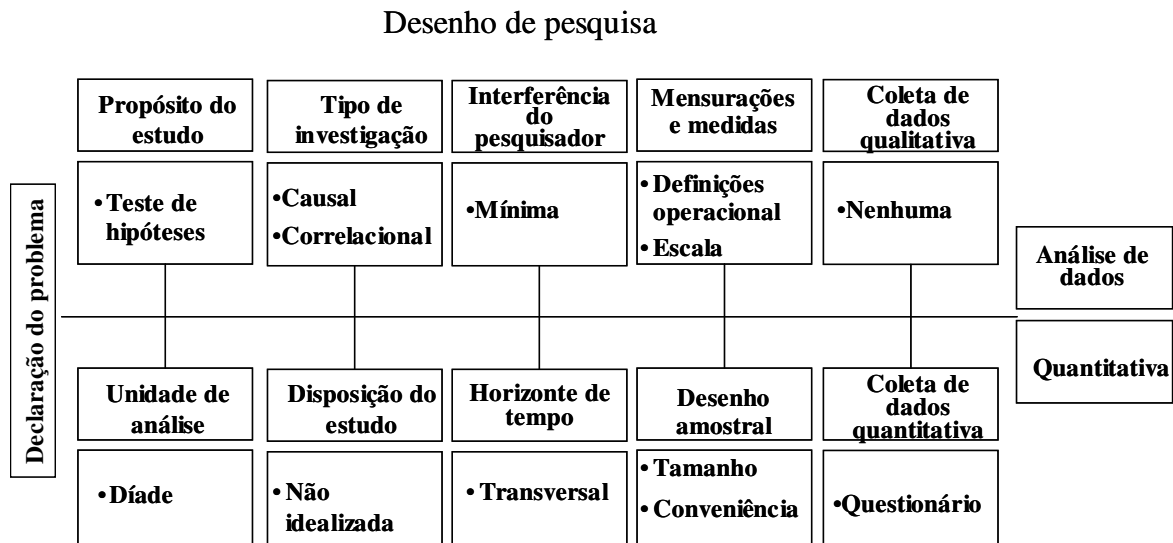


Figura 8: Modelo de desenho de pesquisa.

Fonte: The research design: details of the study (CAVANA, DELAHAYE, e SEKARAN, 2001).

Alguns dos itens mencionados acima já foram ou ainda serão explicados, como a unidade de análise, o propósito do estudo, ou a interferência (desejada) do pesquisador, mas cabe ainda falarmos sobre a disposição do estudo, o horizonte de tempo e o tipo de investigação.

Ainda que se trate de um estudo que busca identificar relações e correlações entre mais de uma variável, ou seja, uma investigação do tipo causal e correlacional, a investigação se dará em ambiente natural. Em outras palavras, não se pretende no presente estudo controlar as condições não relevantes ou essenciais (CAVANA, DELAHAYE, e SEKARAN, 2001).

Quanto ao horizonte de tempo, em que pese que a frequência do contato, estabelecida

como um dos critérios para determinar a satisfação do contato interpessoal entre superior e subordinado, mantenha uma próxima relação com tempo de relacionamento, não faz parte das hipóteses desta investigação que tal satisfação se altere, para melhor ou pior, ao longo do tempo. Outrossim, a suposição a ser investigada é que a qualidade e frequência de contato alteram a relação entre as variáveis. Isto pode ser verificado com uma investigação do tipo transversal.

Por fim, sobre os instrumentos de medida, a definição operacional das variáveis, amostra e técnicas de análise de dados explicar-se-á a seguir.

4.3. Variáveis: identificação e definição operacional

Para Cavana e colegas, uma variável é um conceito que pode ser operacionalizado. Operacionalizar uma variável significa proporcionar-lhe mensurabilidade ao expor as características comportamentais e propriedades verificáveis que compõe este conceito (CAVANA, DELAHAYE e SEKARAN, 2001).

Cinco são os tipos de variáveis mais usuais (CAVANA, DELAHAYE e SEKARAN, 2001; KÖCHE, 2001):

(a) Dependente - É a variável de maior interesse, por referir-se ao conceito que se deseja prever, explicar ou controlar (CAVANA, DELAHAYE e SEKARAN, 2001). Köche (2001) a define como resultado, efeito, consequência ou resposta ao que foi estipulado, e não é manipulada, mas sim observada.

(b) Independente - É aquela que exerce influência, tanto positiva como negativa na variável dependente. É, portanto, causa ou condição do fenômeno,

manipulada pelo pesquisador (CAVANA, DELAHAYE e SEKARAN, 2001; KÖCHE, 2001).

(c) Moderadora - É aquela que é selecionada para verificar se modifica a relação entre a variável independente e a dependente (KÖCHE, 2001). Cavana, Delahaye e Sekaran (2001) sugerem que esta variável possui um “forte efeito contingente”.

(d) Interveniente - É aquela que afeta, ou intervém no fenômeno observado, mas não pode ser manipulada ou medida pelo pesquisador (KÖCHE, 2001).

(e) Controle - É a variável que deliberadamente é manipulada, de forma a neutralizar seus efeitos, e desta forma isolar a relação entre variáveis independentes e dependentes. (KÖCHE, 2001).

Seleção das variáveis

King, Kehoane e Verba (1994) defendem que nenhum tema é mais onipresente ao desenhar o projeto de pesquisa do que a seleção do que deve ou não ser observado. Quais variáveis dependentes ou independentes, que amostra ou em que contextos, por exemplo. Deve-se buscar precaver um viés ou tendência da seleção induzida pela ânsia do pesquisador em verificar determinado resultado.

Como então proceder a seleção das variáveis adequadas? O autor recomenda “a seleção da(s) variável(eis) independente(s) deve permitir a possibilidade de pelo menos alguma variação na variável dependente” (KING, KEHOANE e VERBA 1994, p.129). Um erro comum, o autor continua, é quando a seleção das variáveis é limitada a observações que

explicam minimamente a variação observada.

No presente estudo as variáveis de interesse derivam de um suporte teórico de que a qualidade da relação entre superiores(as) e subordinados(as) pode ser afetada pela dissimilaridade, entendida como ausência de similaridade, presente na díade. Contudo pressupõe-se que diferentes níveis de dissimilaridade existem e influenciam de forma distinta esta relação.

Nos níveis mais superficiais, as diferenças de gênero e idade, raça e etnia têm sido consideradas importantes variáveis nas pesquisas de diversidade e de demografia organizacional (TSUI e O'REILLY, 1989; PFEFFER, 1985). Nos níveis mais profundos incluem-se as diferenças em valores, atitudes e crenças, (HARRISON, PRICE e BELL, 1998). O conflito família trabalho é um reflexo das atitudes em relação a estes dois domínios da vida das pessoas.

Outra crença que guiou a seleção das variáveis, é que a diversidade, mesmo presente, pode não ser percebida. Garcia (2004) relata que diversos estudos verificaram que há correlação entre a similaridade ou dissimilaridade em certas dimensões e a percepção desta, mas que esta relação se dá diferentemente de acordo com a dimensão das características, indicando a necessidade de se distinguir entre similaridade/dissimilaridade real e percebida.

Finalmente há uma suposição de que a frequência e qualidade do contato podem modificar tais variáveis, pois se o contato é satisfatório pode levar a uma interação interpessoal e, portanto, melhor qualidade LMX.

Destas suposições a seleção das variáveis resultou em:

4.3.1.1. Variáveis independentes:

Similaridade/dissimilaridade “real” no nível superficial

- Gênero

Para se investigar a influência desta variável, adotar-se-á uma escala categórica dicotômica, obtida pela comparação do gênero de superiores(as) e subordinados(as), sendo díades de mesmo gênero consideradas similares identificadas por (0) e de gêneros diferentes consideradas dissimilares e identificadas por (1).

- Idade

O presente estudo tem especial interesse na similaridade e dissimilaridade de idade entre superiores(as) e subordinados(as). Pela comparação de idades absolutas raramente obter-se-ia um dado de similaridade, por isso as idades foram divididas em faixas etárias e estas comparadas. Como defende Markert (2000) a divisão de faixas etárias em intervalos de 10 anos é comumente aceita como exercendo uma função transformadora do ponto de vista psico-biológico nas pessoas. Assim adotou-se distinções de faixas etárias pelos intervalos de (a) 20 a 29; (b) 30 a 39; (c) 40 a 49, (d) 50 a 59 e (e) 60 e acima. A incidência de supervisor e subordinado na mesma faixa etária será entendida como similaridade e em intervalos diferentes como dissimilaridade. Novamente adotou-se uma escala categórica dicotômica, sendo (0) Similar e (1) Dissimilar.

Similaridade/dissimilaridade “real” no nível profundo

- Conflito Família-Trabalho

O Conflito Família-Trabalho (CFT), entendido como a tensão resultante do investimento de tempo destinado ao trabalho ou a família, da incompatibilidade gerada pelo desempenho de papéis relativos a um ou outro domínio e do antagonismo entre

comportamentos exigidos entre a vida profissional e familiar. O CFT é avaliado pela Escala de Interação Trabalho-Família descrita com maior detalhamento adiante.

A partir da comparação das respostas de superiores(as) e subordinados(as), obtém-se um valor de similaridade/dissimilaridade de conflito que varia de (0) a (5).

Similaridade/dissimilaridade “Percebida”

O levantamento realizado na literatura voltada aos estudos sobre similaridade, indica a carência de uma escala de Percepção de Similaridade. De fato, em boa parte da literatura o conceito de percepção de similaridade sequer é claramente definido. No presente estudo o(a) subordinado(a) avalia a percepção de similaridade do seu “jeito de pensar” com seu/sua superior(a) a partir de quatro condições: gênero; idade; conflito família-trabalho e geral, a despeito da similaridade/dissimilaridade real nestas características. As variáveis são medidas pela percepção do subordinado em relação ao supervisor em uma escala categórica de quatro itens que variam de (0) muito parecido a (5) muito diferente.

4.3.1.2. Variáveis dependentes:

Qualidade da relação

A qualidade da relação entre supervisor e subordinado, também denominada Qualidade da LMX, têm sido exaustivamente investigada dentro da ótica da LMX. Schriesheim Castro e Coglisier (1999) argumentam que as medidas usadas para avaliar a LMX têm variado substancialmente e sem explicação ao longo do desenvolvimento da teoria, indo de escalas com dois itens até 25. Os autores, contudo reportam que a escala LMX-7, desenvolvida por Graen e colegas em 1982 tem sido a mais frequentemente usada para operacionalização da LMX. Desta forma optamos por usar a escala LMX-7, traduzida para o português para o presente estudo, segundo os preceitos estabelecidos pela *back translation*

(BRISLIN, 1970).

4.3.1.3. Variável moderadora:

Contato

A Hipótese do Contato assume que, para que o contato seja positivo, deve ocorrer sob certas condições (PETTIGREW,1998). Para Triandis (1995) um contato é recompensador quando a quantidade de interações positivas é superior às negativas. Dois aspectos vão influenciar a positividade ou não da interação: a frequência e a qualidade do contato. A frequência concerne diretamente à oportunidade de interações, enquanto que a qualidade refere-se à voluntariedade, cooperação, igualdade ou desigualdade de importância dos envolvidos, etc. (TRIANDIS,1995).

Oportunidades de contato com percepção de similaridade levam as emoções positivas, que aumentam a probabilidade da interação interpessoal. Contrariamente, oportunidades de contato com percepção de dissimilaridade têm consequências reversas (TRIANDIS, 2003)

Por esta lógica, o contato foi identificado como variável moderadora, entendendo que a frequência e a qualidade do contato podem modificar a relação entre as variáveis independentes e dependente. Esta variável é medida por duas assertivas onde o respondente declara-se satisfeito (1) ou insatisfeito (2) com a frequência e a qualidade do contato.

Logo, as relações entre as variáveis acima relacionadas constituem uma estrutura conceitual apresentada na Figura 9.

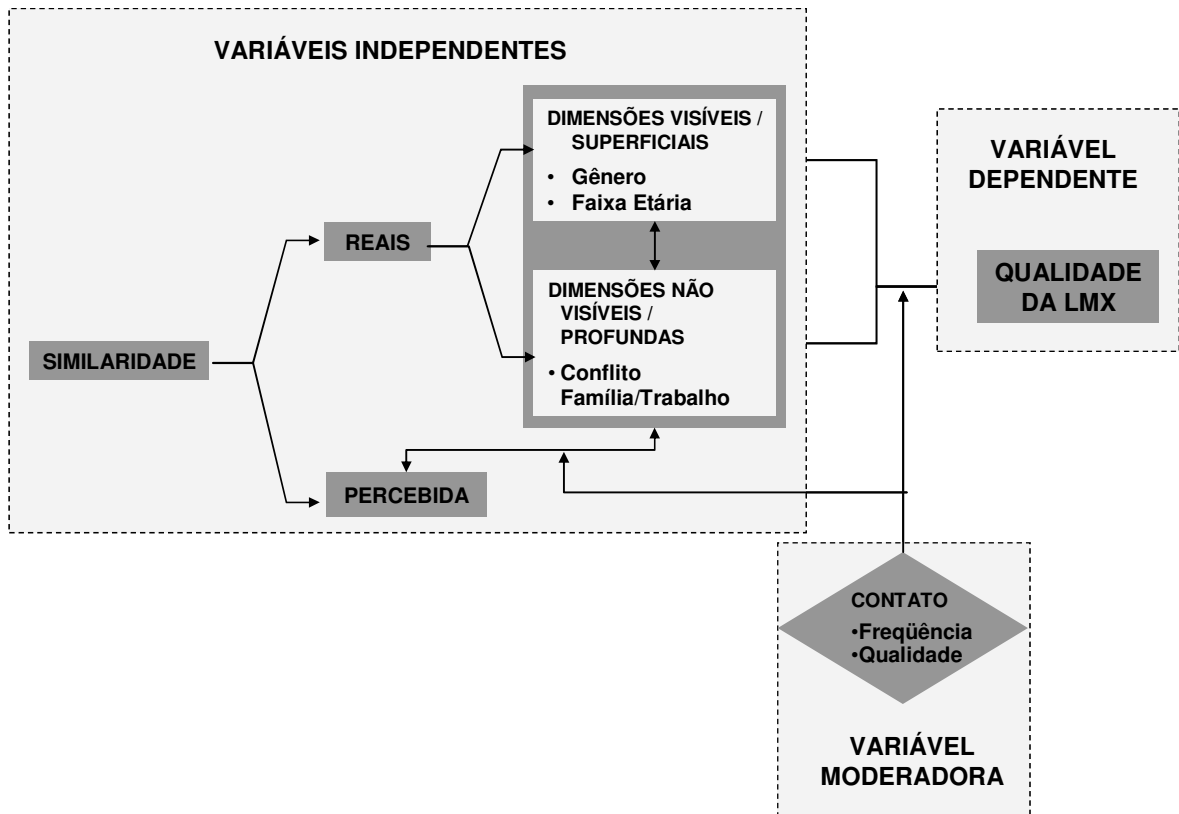


Figura 9: Estrutura conceitual da pesquisa.
Fonte: Autoria própria.

4.4. Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados caracterizou-se por dois questionários complementares, um a ser respondido pelo(a) superior(a) e o outro a ser respondido pelo(a) subordinado(a). Ambos os questionários eram precedidos de uma carta de apresentação com instruções sobre seu preenchimento e a necessidade da complementação diádica (Apêndice 1 e 2).

O questionário do(a) superior(a) possui três partes: a primeira para obtenção de informações sobre características demográficas (Apêndice 3), uma segunda para obtenção de dados da organização (Apêndice 4) e a terceira composta da Escala de Interação Trabalho-Família de Paschoal, Tamayo e Barham (PASCHOAL e TAMAYO, 2002) (Apêndice 6).

O questionário destinado ao subordinado(a) constitui-se de 5 partes: uma destinada também à obtenção de informações de cunho demográfico (Apêndice 5); a Escala de Interação Trabalho-Família (Apêndice 6); quatro questões relativas à percepção de similaridade (Apêndice 7); a Escala LMX-7 (GRAEN e UHL-BIEN, 1998) (Apêndice 8) e duas questões sobre satisfação com o contato com seu/sua superior(a) (Apêndice 9).

Escala de Interação Família Trabalho

Para avaliar a interferência da família no trabalho e vice-versa, utilizou-se a Escala de Interação Trabalho-Família, validada por Paschoal, Tamayo e Barham (PASCHOAL e TAMAYO, 2002) que é composta por dois fatores: impacto da família sobre o trabalho e impacto do trabalho sobre a família, conforme a teoria do transbordamento (SILVA, 2005; GREENHAUS e BEUTELL, 1985). Cada fator é formado por sete itens que devem ser respondidos a partir de uma escala de frequência que varia de 1 (nunca) a 5 (quase sempre). Nesse estudo esta escala é validada para a amostra presente.

A fim de validar a escala para a amostra presente foram feitas análises fatoriais e testes de adequação que são descritos adiante.

Satisfação com o contato

Duas assertivas às quais o respondente informa sim ou não sobre a satisfação com a qualidade do contato e a satisfação com a frequência do contato.

Percepção de similaridade

Das quatro assertivas, uma foi baseada no estudo de Pulakos e Wexley (1983) que investiga a percepção geral de similaridade entre subordinados(as) e superiores. Foram adicionadas três assertivas para investigar a percepção de similaridade em função das

características reais idade, gênero e conflito família trabalho. Os itens devem ser respondidos numa escala de avaliação de 5 pontos que vai de muito parecido à muito diferente.

Escala LMX-7 - A qualidade da relação entre superiores e subordinados(as) sob a ótica da LMX foi avaliada por meio da escala LMX-7, traduzida para o português, recomendada por Graen e Uhl-Bien (1998, p.122). Os autores comentam que os instrumentos para mensuração da Qualidade da LMX têm mudado ao longo dos anos, passando por inúmeras versões, mas entendem que a LMX-7 tem se mostrado o mais “apropriado e recomendado instrumento”.

A tradução da escala segue os preceitos da *back translation* (BRISLIN, 1970). Primeiramente foram solicitadas duas traduções independentes para o português. Os tradutores foram dos professores de inglês, sendo eles um missionário americano, com nível superior que vive no Brasil há 4 anos, e um profissional do setor bancário que morou e trabalhou nos Estados Unidos por 5 anos. As duas traduções foram primeiramente confrontadas com a tradução da dissertadora. Finalmente as três apresentadas para validação a uma terceira professora de inglês, mestranda da área de comportamento organizacional em Administração de Empresas. A escolha de alguém da área de Comportamento Organizacional deu pela maior familiaridade com instrumentos de pesquisa no campo organizacional. Por fim, o instrumento foi apresentado, na versão em português, para 14 professores do curso de pós-graduação em Administração de Empresas para validação semântica.

Após validação estatística com a presente amostra, a escala ficou com 4 itens que representam um único fator. O procedimento de validação é descrito adiante.

4.5. Caracterização da amostra

Para Cavana, Delahaye e Sekaran (2001) a necessidade de escolher adequadamente a amostra da população a ser investigada não deve ser superestimada, posto que não é provável que uma amostra possa representar exatamente o resultado que seria obtido consultando-se toda a população em questão, mas por meio de decisões que garantam sua representatividade, pode ser ampliada a confiabilidade dos achados.

Uma amostra por conveniência é aquela que é usada quando os indivíduos investigados não apresentavam previamente uma probabilidade de serem escolhidos por pertencerem a uma população específica; geralmente usada para obter-se uma primeira impressão do fenômeno ou das variáveis de interesse (CAVANA, DELAHAYE e SEKARAN, 2001).

O presente estudo utilizou-se deste tipo de amostra, com a distribuição de 320 questionários, 140 para superiores e superiores e 180 para subordinados(as) e subordinadas.

4.6. Procedimento de Coleta de dados

O questionário em papel foi distribuído em mãos para pessoas, de diferentes empresas e tipos de organizações, com a responsabilidade de coordenação de mais pessoas ou subordinação direta e formal a outra pessoa.

A necessidade de caracterização diádica foi sempre ressaltada, de forma que ao receber o questionário, ao sujeito era solicitado que entregasse o questionário complementar àquele que optasse por responder, superior ou subordinado.

Os questionários foram entregues juntamente com um envelope selado e endereçado

para envio pelo correio. Alguns questionários foram devolvidos em mãos e o restante foi postado no correio.

Dos 320 questionários distribuídos, 137 retornaram, distribuídos em 48 superiores e 89 subordinados(as).

Em alguns casos, o respondente distribuiu o questionário de subordinado a toda equipe sob seu comando. Nestes casos, para comparação diádica, as respostas do superior foram repetidas para cada subordinado.

Para que esta repetição não enviesasse algumas análises, dois bancos de dados foram construídos para posterior análise, um diádico e outro não.

Por exemplo, a análise fatorial da Escala de Interação Família Trabalho foi feita com base no banco de dados não diádico, uma vez que todos responderam, superiores e subordinados. Desta forma a amostra para esta escala continha um total de 137 casos. Já para análise da Escala LMX-7, uma vez que somente subordinados responderam, a amostra contou com 89 respondentes. Para as comparações diádicas, como a dissimilaridade entre superiores e subordinados em cada fator da Escala de Interação Trabalho-Família ou similaridade/dissimilaridade de gênero e idade, foi necessário considerar todas as díades, mesmo que com o(a) mesmo(a) superior(a), ou seja, 89 díades.

5. PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS PARA TRATAMENTO DE DADOS

5.1. Tratamento e transformação dos dados originais

Os questionários retornaram com alguns dados perdidos ou confusos. Diferentes tratamentos foram aplicados a estes dados em função de sua importância para o modelo proposto.

As perguntas com maior número de casos omissos foram aquelas relacionadas ao tempo no setor e ao número de empregados na unidade de trabalho.

No primeiro caso, “Há quanto tempo você trabalha neste setor?”, a referência a setor foi, provavelmente, entendida de formas diferentes entre os respondentes, que ora indicavam tempo menor do que o de permanência na empresa, ou seja, setor foi entendido como departamento, e ora maior tempo que o de permanência na empresa, neste caso o setor pode ter sido entendido como uma divisão do mercado em que a empresa se insere. Decidiu-se pela supressão da pergunta na análise por não ser ela fundamental ao modelo proposto.

No segundo caso, “Número de empregados (na sua unidade de trabalho)”, também ocorreram interpretações ambíguas. Novamente a questão foi suprimida.

Ocorreram omissões em relação a itens da Escala de Interação Trabalho-Família e da Escala LMX-7.

Nestes casos os dados foram repostos pela média das respostas à variável. Para Hair *et al* (2006) este método de atribuição de valores é o mais popular, contudo só é recomendável quando os dados perdidos se mostrarem completamente aleatórios. A atribuição pela média pode distorcer a distribuição dos dados e a avaliação da variância quando os dados forem em

número elevado, pois o valor atribuído será o mesmo para todos os perdidos. De qualquer forma, além de completamente aleatória, a extensão de dados perdidos desta amostra foi muito pequena, nunca representando mais do que 1,1% do total de dados.

Além do tratamento com dados perdidos, também foi feita uma análise visando validar a Escala de Interação Trabalho-Família e a escala LMX-7 na amostra pesquisada, além disso foi realizado procedimentos para cálculo da similaridade/dissimilaridade em gênero, idade e conflito família trabalho.

Cada um destes procedimentos será explicado a seguir.

Transformação dos dados em Similaridade/Dissimilaridade.

O modelo busca investigar a influência de similaridade/dissimilaridade em determinadas características na qualidade da relação dos superiores e subordinados, e não a influência da característica per se, por isso os dados individuais foram comparados de forma diádica para se identificar a similaridade ou dissimilaridade de cada característica na díade.

Cabe lembrar que no presente estudo buscou-se a investigação no nível diádico de análise. Desta forma foram necessárias as respostas de ambos, superiores(as) e subordinados(as), para que, por meio da comparação, obtivesse-se os dados de similaridade ou dissimilaridade.

Similaridade/Dissimilaridade em Gênero e Idade.

Os dados de gênero, idade, e adicionalmente estado civil e escolaridade foram comparados entre superiores(as) e subordinados(as) o resultado gerou quatro novas variáveis: simge, simid, simeciv e simescol.

Para determinação das díades como similares ou dissimilares em gênero não foram

levados em conta os gêneros propriamente ditos, mas sim se a díade era composta de pessoas do mesmo gênero. Portanto as díades Masculino-Masculino foram igualadas às díades Feminino-Feminino, ambas foram classificadas apenas como similar, com valor nominal 0 (zero). As díades Masculino-Feminino ou Feminino-Masculino também foram igualadas e tratadas como dissimilares, valor nominal 1 (um), conforme Quadro 3.

		Superior(a)	
		Masculino	Feminino
Subordinado(a)	Masculino	Similar (0) N=45	Dissimilar (1) N=16
	Feminino	Dissimilar (1) N=18	Similar (0) N= 10

Quadro 3: Similaridade/Dissimilaridade de Gênero para díades Superior-Subordinado.
Fonte: Autoria própria.

Para similaridade em idade apenas as indicações dentro do mesmo intervalo de faixa etária foram consideradas similares, sendo que indicações em faixas etárias diferentes foram consideradas dissimilares, conforme Quadro 4.

		Faixa Etária Subordinado				
		20-29	30-39	40-49	50-59	60 ou mais
Faixa Etária superior	20-29	Similar N=3	Dissimilar N=16	Dissimilar N=11	Dissimilar N=1	Dissimilar
	30-39	Dissimilar N=4	Similar N=6	Dissimilar N=18	Dissimilar	Dissimilar
	40-49	Dissimilar	Dissimilar N=2	Similar N=17	Dissimilar N=2	Dissimilar N=2
	50-59	Dissimilar	Dissimilar	Dissimilar N=3	Similar	Dissimilar N=1
	60 ou mais	Dissimilar	Dissimilar	Dissimilar N=2	Dissimilar	Similar

Quadro 4: Similaridade/Dissimilaridade de Idade para díades Superior-Subordinado.
Fonte: Autoria própria.

Procedimento similar foi aplicado às respostas de estado civil e escolaridade ainda que estas variáveis não tenham sido consideradas para o modelo porque não foram cobertas pelo referencial teórico.

Similaridade/Dissimilaridade em Conflito Família-Trabalho.

O conflito família trabalho foi medido por meio da Escala de Interação Trabalho-Família. Esta escala foi validada por Paschoal, Tamayo e Bahram (PASCHOAL e TAMAYO, 2005) com 14 variáveis distribuídas em dois fatores: 7 que identificam impacto do trabalho sobre a família e 7 o impacto da família sobre o trabalho.

Para fins deste estudo uma análise fatorial foi realizada buscando identificar o número de fatores mais apropriado a esta amostra, com a utilização de diferentes métodos que serão descritos mais detalhadamente a seguir. Desta análise emergiram dois fatores: (1) Emoção-Concentração que concentra as assertivas que se referem a conflito de ordem emocional e de prejuízo da concentração e (2) Responsabilidade-Tempo, que diz respeito as assertivas que descrevem o conflito decorrente da distribuição de responsabilidades e tempo entre trabalho e família.

A análise de confiabilidade por Alpha de Crombach indicou um bom valor, α 0,825, e os itens foram somados para efeito de cálculo.

Para identificar a similaridade/dissimilaridade em Conflito Família-Trabalho, os fatores obtidos da Escala de Interação Trabalho-Família foram comparados entre superior(a) e subordinado(a), contudo ao invés de obter um resultado dicotômico de similaridade ou dissimilaridade, obteve-se um grau de dissimilaridade para cada respondente.

Este grau de dissimilaridade foi obtido pela diferença de média do fator 1 do(a)

superior(a) (*fator 1 sp*⁵) com a média no fator 1 do(a) subordinado(a) (*fator 1 sb*) ao quadrado.

$$[fator1sp - fator1sb]^2 = dis_fator1$$

Esta operação foi repetida para o fator 2. Obtiveram-se desses cálculos duas novas variáveis: *dis_fator1*, S/D CFT Emoção-Concentração, e *dis_fator2*, S/D CFT Responsabilidade-Tempo.

Validação das Escalas para a amostra pesquisada.

Escala de Interação Trabalho-Família.

Buscando verificar as dimensões subjacentes ou fatores presentes na Escala de Interação Trabalho-Família (EITF) foram realizadas várias análises fatoriais. Embora a escala tenha sido validada anteriormente por Paschoal, Tamayo e Barham (PASCHOAL e TAMAYO, 2005) esse procedimento foi necessário para confirmar os fatores na amostra pesquisada, que posteriormente foram usados para comparação de similaridade e dissimilaridade entre superiores e subordinados. No estudo original, este instrumento apresentou-se com dois fatores: impacto da família sobre o trabalho e impacto do trabalho sobre a família, ambos referentes às interferências de um sobre outro.

Para a validação da Escala de Interação Trabalho Família para esta amostra foram realizadas a verificação da fatorabilidade da matriz; a definição do número de fatores; e a extração, rotação e interpretação dos fatores.

Primeiramente foi verificado a adequação do tamanho da amostra. A amostra foi composta de 137 respondentes para 14 itens que atende à recomendação genérica de 7 a 10 respondentes para cada item.

⁵*sp* = superior(a) e *sb* = subordinado(a)

Passou-se então para a verificação de correlações entre os itens. Foi construída a matriz de correlação, entre as variáveis pelo método Spearman (Tabela 1).

Tabela 1 – EITF - Matriz de correlação

	tíf 1	fit 2	tíf 3	tíf 4	fit 5	fit 6	tíf 7	tíf 8	tíf 9	fit 10	fit 11	fit 12	tíf 13	fit 14
tíf 1	1,000													
fit 2	,192*	1,000												
tíf 3	,540**	,074	1,000											
tíf 4	,364**	,295**	,147	1,000										
fit 5	,081	,424**	-,062	,256**	1,000									
fit 6	,185*	,312**	,057	,212*	,423**	1,000								
tíf 7	,151	,250**	,109	,482**	,284**	,136	1,000							
tíf 8	,215*	-,027	,099	,297**	,101	,116	,173*	1,000						
tíf 9	,459**	,139	,343**	,388**	,100	,004	,305**	,482**	1,000					
fit 10	,112	,271**	,096	,263**	,262**	,430**	,189*	,284**	,197*	1,000				
fit 11	,251**	,190*	,171*	,365**	,269**	,154	,344**	,212*	,379**	,199*	1,000			
fit 12	,280**	,057	,195*	,283**	,184*	,140	,126	,479**	,492**	,289**	,339**	1,000		
tíf 13	,240**	,203*	,227**	,500**	,259**	,328**	,440**	,133	,259**	,278**	,394**	,292**	1,000	
fit 14	,342**	,141	,269**	,241**	,147	,225**	,208*	,427**	,435**	,282**	,422**	,477**	,087	1,000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Foram identificadas 28 correlações com valores acima de 0,30 e nível de significância menor que 0,001, indicando a provável existência de fatores comuns.

Para verificar a adequação da amostra e testar se o modelo de fatores é apropriado, foram realizados os testes Kaiser-Meyer-Olkin e teste de esfericidade de Bartlett's. A amostra mostrou-se adequada e as variáveis significantemente relacionadas (Tabela 2).

Tabela 2 - Análise Fatorial sem rotação KMO e Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		
		,797
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	569,961
	df	91
	Sig.	,000

Considerando que indicadores e critérios mencionados indicam que a matriz é fatorável, prosseguiu-se com as análises de fatorabilidade.

Para Zwick e Velicer (1986) diferentes métodos para definir o número correto de componentes têm sido utilizados, levando a resultados conflitantes. No presente estudo diversas opções de métodos de rotação e de extração dos componentes foram testadas, buscando verificar o número mais apropriado de fatores e respectivas variáveis.

Uma primeira versão de análise fatorial foi conduzida sem a rotação dos fatores para se obter uma indicação preliminar do número de fatores a ser extraídos. Com a extração pelos componentes principais foram identificados 4 fatores com *Eigenvalue* maior que 1, com variância explicada total de 62,125%.

A distribuição dos itens nos fatores se apresentou pouco definida, com a maioria dos itens indicando complexidade, ou seja, com carga fatorial muito aproximada em mais de um fator, conforme se verifica na Tabela 3.

Tabela 3 - Matriz de fatores - Método não rotacionado - Extração por Principais Componentes.

	Component Matrix ^a			
	Component			
	1	2	3	4
tif 9	,708	-,399		
tif 4	,678			
fit 12	,629	-,310	,362	
fit 14	,620	-,322	,309	
fit 11	,615			-,310
tif 13	,599			
tif 7	,569			-,429
tif 1	,564		-,380	,470
fit 10	,513		,479	
tif 8	,506	-,412	,416	
fit 5	,463	,562		
fit 2	,433	,514		
fit 6	,403	,492		,429
tif 3	,436	-,379	-,441	,465

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

As análises fatoriais por meio de métodos rotacionados permitem maior concentração das cargas fatoriais, tornando o número de cargas elevadas o menor possível, portanto uma segunda análise fatorial foi realizada pelo método Varimax de rotação dos fatores. A extração com componentes principais e *Eigenvalue* maior que 1 foi mantida.

A variância total explicada ficou idêntica, 62, 125% e, com exceção das variáveis 9 e 10 que continuaram apresentando complexidade, a distribuição dos itens nos fatores ficou apenas ligeiramente mais definida. Os indicadores de adequação da amostra KMO e de esfericidade de Bartlett se mantiveram, pois não houve alteração no tamanho da amostra.

Os métodos de rotação oblíquos permitem não apenas tornar o número de cargas elevadas o maior possível, mas também obter fatores correlacionados (HAIR *et al*, 2006). Desta forma, uma terceira análise fatorial, com método de rotação Promax e extração por Principais Eixos (PAF), foi realizada e também resultou na distribuição em 4 fatores, contudo o total de variância explicada total diminuiu de 62% para 48%. As variáveis 10 e 2

continuaram apresentando-se complexas, o que pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4- Matriz de fatores - Método de Rotação Promax - Extração por Principais Eixos.

	Pattern Matrix ^a			
	1	2	3	4
tif 8	,750			
fit 12	,719			
fit 14	,631			
tif 9	,509			
fit 10	,407		,388	
tif 7		,803		
tif 4		,640		
tif 13		,602		
fit 11		,510		
fit 6			,757	
fit 5			,559	
fit 2		,301	,392	
tif 1				,868
tif 3				,682

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

A amostra mostrou-se novamente adequada para a análise fatorial e as variáveis relacionadas de forma significativa (Tabela 5).

Tabela 5 - Análise Fatorial com Rotação oblíqua Promax - KMO e Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
		,797
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	569,961
	df	91
	Sig.	,000

Com uma análise fatorial com rotação oblíqua, oblimim, extração por principais componentes e número de fatores obtidos por Eigenvalue >1, quatro fatores emergiram, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Matriz de Fatores - Método de Rotação Oblíqua - Extração por Principais componentes.

	Pattern Matrix ^a			
	Component			
	1	2	3	4
tif 7	,845			
tif 13	,704			
tif 4	,688			
fit 11	,647			
fit 6		,834		
fit 5		,691		
fit 2		,561		
fit 10		,509	,488	
tif 8			,808	
fit 12			,739	
fit 14			,670	
tif 9	,356		,508	,317
tif 3				,873
tif 1				,841

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Tabela 7 - Análise Fatorial com rotação oblíqua Oblimin - KMO e Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
		,797
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	569,961
	df	91
	Sig.	,000

Os métodos de rotação oblíquos permitem obter fatores correlacionados. Este método, contudo mostra-se muito sensível à amostra em questão (HAIR *et al*, 2006). Em outras palavras, os resultados obtidos podem não ser generalizáveis para outras amostras de respondentes.

Zwick e Velicer (1986) compararam cinco métodos para estimar o número de fatores. O teste de Bartlett, *Eigenvalue* maior que 1.0 (KI) o *Screeplot*, o método de Médias Parciais Mínimas (MAP) e o Método de Análise Paralela (PA).

Os autores identificaram que o Método de Análise Paralela de Horn é o mais consistente e preciso método para identificação do número de fatores.

Horn sugere que se realize uma análise fatorial paralela, onde são informados o total de casos, número de variáveis e método de extração. Os *Eigenvalues* resultantes da análise paralela, feita com base no mesmo tamanho da amostra, devem ser contrastados com os *Eigenvalues* das variáveis dos dados reais. (ZWICK e VELICER, 1986).

Os fatores que apresentarem *Eigenvalue* menores do que os resultantes da Análise Paralela devem ser retirados.

Tabela 8 – Comparação dos resultados de análise fatorial

Eigenvalue >1	Análise Paralela	
	Ncases 137	Ncase137
Rotação Oblíqua	Nvars 14	Nvars 14
	Ndatsets 1000	Ndatsets 100
	Percent95	Percent95
	4,3954954	1,5822750
	1,7663800	1,4412090
	1,3779664	1,3283230
	1,1577215	1,2339600
		1,2357490

A comparação da Análise Paralela, com extração por Principais Componentes, com dois tipos de configuração data sets = 1000 e data sets = 100, resultou, em ambos os casos, em 3 fatores com *Eigenvalue* maiores que a análise fatorial com rotação oblíqua, também por principais componentes, conforme Tabela 8.

De acordo com os resultados da análise paralela, a Escala de Interação Família Trabalho comporta três fatores. Desta forma uma análise fatorial, com rotação oblíqua e extração por principais componentes foi solicitada com o parâmetro de três fatores.

Quando solicitada a Análise fatorial, por rotação oblíqua com extração de 3 fatores por meio dos componentes principais, a distribuição e carga fatorial mostra-se complexa. Os resultados agrupam-se de forma não harmoniosa e o conteúdo dos fatores não é possível de ser explicado como é possível verificar na Tabela 9.

Tabela 9 – EITF- Agrupamento em três fatores

		Component			
		1	2	3	
fator1	Chego do trabalho cansado para realizar tarefas domésticas	tif3_1	0,707238	-0,267417	0,0841259
	Chego do trabalho sem energia para resolver problemas familiares	tif1_1	0,703559	-0,117072	0,142786
	Atividades de trabalho fora do expediente atrapalham meus programas familiares	tif4_1	0,554261	0,3914941	0,0361228
	Acontecimentos do trabalho deixam-me de mau-humor em casa	tif9_1	0,542355	-0,09574	0,5054225
	Saio do trabalho atrasado para eventos familiares	tif13_1	0,537999	0,3769318	-0,048032
	Compromissos profissionais fazem-me mudar os planos com minha família	tif7_1	0,465927	0,4441757	-0,069272
	Atrapalho-me nas responsabilidades familiares pensando no trabalho	fif11_1	0,452874	0,2720482	0,1572338
fator2	Responsabilidades familiares fazem-me sair mais cedo do trabalho	fit5_1	-0,076774	0,756045	0,1024155
	Perco um dia de trabalho resolvendo problemas familiares	fit6_1	-0,147005	0,680667	0,1566392
	Compromissos familiares fazem-me mudar os planos no trabalho	fit2_1	0,2425344	0,617823	-0,169651
fator3	Saio para trabalhar de mau-humor por questões familiares	tif8_1	0,0123093	-0,084206	0,780393
	Problemas em casa deixam-me irritado com meus colegas de trabalho	fit12_1	0,103813	0,0471992	0,745467
	Atrapalho-me no trabalho pensando em minha família	fit14_1	0,1473829	0,0216626	0,707191
	Responsabilidades familiares atrasam-me para o trabalho	fit10_1	-0,162849	0,4363292	0,537058

Extraction Method: Principal Component Analysis. □ Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 9 iterations.

Originalmente, como já mencionado, a Escala de Interação Trabalho-Família foi validada com dois fatores: impacto da família sobre o trabalho e impacto do trabalho sobre a família. Considerando este ponto, uma nova análise fatorial foi conduzida com a definição prévia de dois fatores. A análise foi realizada com rotação oblíqua Oblimin e extração por componentes principais. Como demonstrado na Tabela 10, esta amostra apresentou dois fatores que sugerem interpretação diferente dos validados por Paschoal, Tamayo e Barham (PASCHOAL e TAMAYO, 2005).

As variáveis que formam o fator 1 indicam um tipo resposta ao conflito entre família e trabalho que atua sobre aspectos emocionais e de ânimo, tirando do indivíduo sua concentração, atenção e o bom humor.

O segundo fator demonstra um conflito resultante da impossibilidade de estar presente em dois locais e situações ao mesmo tempo, exigindo do indivíduo que opte por sacrificar uma das esferas de sua vida, a profissional ou familiar.

Tabela 10 – EITF - Agrupamento em dois fatores

Pattern Matrix

		Component		
		1	2	
fator1	Acontecimentos do trabalho deixam-me de mau-humor em casa	tif9_1	0,800698	0,0356176
	Atrapalho-me no trabalho pensando em minha família	fit14_1	0,678836	0,0556572
	Saio para trabalhar de mau-humor por questões familiares	tif8_1	0,675803	-0,088738
	Problemas em casa deixam-me irritado com meus colegas de trabalho	fit12_1	0,675652	0,0708067
	Chego do trabalho sem energia para resolver problemas familiares	tif1_1	0,611514	0,056644
	Chego do trabalho cansado para realizar tarefas domésticas	tif3_1	0,601481	-0,097777
fator2	Responsabilidades familiares fazem-me sair mais cedo do trabalho	fit5_1	-0,1478	0,762881
	Compromissos familiares fazem-me mudar os planos no trabalho	fit2_1	-0,129238	0,702477
	Perco um dia de trabalho resolvendo problemas familiares	fit6_1	-0,131073	0,66665
	Compromissos profissionais fazem-me mudar os planos com minha família	tif7_1	0,1434494	0,578794
	Atividades de trabalho fora do expediente atrapalham meus programas familiares	tif4_1	0,3019328	0,546046
	Saio do trabalho atrasado para eventos familiares	tif13_1	0,2248811	0,527336
	Responsabilidades familiares atrasam-me para o trabalho	fit10_1	0,2328736	0,407306
	Atrapalho-me nas responsabilidades familiares pensando no trabalho	fif11_1	0,3641715	0,395862

Extraction Method: Principal Component Analysis. □ Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 7 iterations.

Greenhaus e Beutell (1985) sugerem que é possível identificar três fontes de conflitos entre família e trabalho: (a) as demandas de tempo de um papel que interferem no pleno desempenho do outro, (b) os conflitos da tensão originada pelo desempenho de um papel que acabam por estender-se sobre o outro papel, reduzindo o bem estar e (c) conflitos de comportamentos que sejam eficientes e adequados a um papel, mas não ao outro. Este último conflito ainda não corroborado por meio de estudos empíricos, enquanto que os dois primeiros conflitos, já verificados em estudos anteriores, refletem os achados do presente estudo.

Considerando o exposto acima e também que, segundo O'Connor (2000), apesar de mais precisa, a análise paralela ainda apresenta, mesmo que raramente, uma tendência de

superestimar o número de fatores, optou-se por considerar apenas dois fatores para a Escala de Interação Trabalho-Família. Diferentemente, entretanto dos fatores obtidos por Paschoal, Tamayo e Barham (PASCHOAL e TAMAYO, 2005) os fatores 1 e 2 foram definidos como CFT Emoção-Concentração e CFT Responsabilidades-Tempo respectivamente.

Escala LMX-7.

Graen e Uhl-Bien (1998) recomendam a escala LMX-7 de Graen e colegas como sendo a mais freqüentemente usada e capaz de capturar a qualidade da relação entre superior e subordinado. Os autores apontam ainda para o fato de que o item 7 da escala LMX-7 reflete seu núcleo.

Os mesmos procedimentos para validação da escala para a amostra presente foram aplicados à LMX-7. O tamanho da amostra, 89 respondentes, foi considerado adequado para uma escala de 7 itens.

Tabela 11 – LMX-7 - Matriz de correlação

		Correlações Itens LMX-7							
		lmx1	lmx2	lmx3	lmx4	lmx5	lmx6	lmx7	
Spearman's rho	lmx1	Correlation Coefficient	1,000						
		Sig. (2-tailed)	.						
		Correlation Coefficient	,265*	1,000					
	lmx2	Sig. (2-tailed)	,013	.					
		Correlation Coefficient	,338**	,582**	1,000				
	lmx3	Sig. (2-tailed)	,001	,000	.				
		Correlation Coefficient	-,093	-,306**	-,511**	1,000			
	lmx4	Sig. (2-tailed)	,388	,004	,000	.			
		Correlation Coefficient	-,045	-,166	-,388**	,721**	1,000		
	lmx5	Sig. (2-tailed)	,679	,123	,000	,000	.		
		Correlation Coefficient	,237*	,979**	,584**	-,304**	-,213*	1,000	
	lmx6	Sig. (2-tailed)	,026	,000	,000	,004	,046	.	
		Correlation Coefficient	,399**	,595**	,940**	-,394**	-,285**	,573**	1,000
	lmx7	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,007	,000	.

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A matriz de correlação indicou 14 correlações com valor superior a 0,30 com nível de significância a 0,001. O item 7 apresenta correlação positiva e significativa com todas as demais variáveis da escala, entretanto, outras correlações também se mostraram altas e significantes, como a 6 com a 2, a 4 com a 5 e a 7 com a 3.

Para investigar a estrutura fatorial da escala, foi realizada uma análise fatorial por meio de rotação oblíqua Oblimin, e extração de fatores, por componentes principais com *Eigenvalue* >1. O teste de esfericidade apresentou-se significativo (Tabela 12), no entanto o KMO apresentou-se em níveis ruins (HAIR *et al*, 2006).

Tabela 12 - LMX-7 Rotação oblíqua Oblimin - KMO e Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
		,594
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	542,444
	df	21
	Sig.	,000

Analisando-se a matriz de auto-imagem (Tabela 13), sugere-se a extração das variáveis 4 e 5.

Tabela 13 – LMX-7 Matriz de anti-imagem

		Anti-image Matrices						
		lmx1	lmx2	lmx3	lmx4	lmx5	lmx6	lmx7
Anti-image	lmx1	,743^a	-,230	-,015	-,150	,083	,206	-,120
Correlation	lmx2	-,230	,587^a	,001	,347	-,439	-,935	-,076
	lmx3	-,015	,001	,686^a	,342	-,059	-,055	-,876
	lmx4	-,150	,347	,342	,467^a	-,802	-,308	-,310
	lmx5	,083	-,439	-,059	-,802	,456^a	,390	,120
	lmx6	,206	-,935	-,055	-,308	,390	,596^a	,030
	lmx7	-,120	-,076	-,876	-,310	,120	,030	,666^a

^a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Retiradas as variáveis 4 e 5, uma análise fatorial foi realizada, revelando apenas um fator com 66,7 % de variância total explicada e Alpha de Cronbach de 0.858.

A análise dos índices de Alpha da escala, na suposição de exclusão de cada variável, apontou ainda para uma melhora da confiabilidade para 0.909 por conta da extração do item 1 (Tabela 14).

Tabela 14 – LMX-7 - Alpha para cada item excluído

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
lmx1	15,88	7,973	,373	,909
lmx2	15,06	6,652	,773	,801
lmx3	15,07	6,915	,763	,806
lmx6	15,03	6,999	,745	,810
lmx7	15,01	7,000	,785	,802

Novamente foi realizada uma análise fatorial com os itens remanescentes e a escala apresentou um único fator, com 79,12% de variância explicada, adequação da amostra de 0.669, o que ainda é aceitável (HAIR *et al*, 2006) e teste de esfericidade adequada para análise fatorial.

Desta forma a escala LMX-7 ficou com as seguintes variáveis:

- 2 Quão bem seu /sua superior (a) entende seus problemas e necessidades de trabalho?
- 3 Quão bem seu / sua superior (a) reconhece seu potencial?
- 6 Eu tenho suficiente confiança em meu / minha superior (a) para defendê-lo (a) e justificar suas decisões se ele (a) não estiver presente para fazê-lo
- 7 Como você caracterizaria seu relacionamento de trabalho com seu líder?

A média obtida para as respostas nos itens acima gerou uma nova variável, Qualidade da LMX, que foi considerada para as análises posteriores.

Verificação de Moderação

Segundo Abbad e Torres (2002), a variável moderadora é aquela que não prediz diretamente a variável dependente, mas influencia a relação de uma variável independente com a variável dependente.

Os autores propõem que se teste o efeito de moderação por meio da obtenção de um produto da variável independente e da suposta variável moderadora, que é definido como uma nova variável, e se verifique a relação desta nova variável com a variável dependente.

Caso a nova variável mostre-se estatisticamente significativa na relação com a dependente, identifica-se o efeito moderador, independentemente se aumenta ou diminui a relação entre a variável independente original e a variável dependente.

Para se verificar o papel moderador das variáveis Qualidade do Contato e Frequência do contato, 12 novas variáveis foram obtidas a partir do produto destas com todas as variáveis independentes, exceto similaridade/dissimilaridade real em gênero e idade. Estas duas últimas variáveis não foram consideradas, pois como um dos valores dicotômicos que assumem é zero, o de similaridade, os resultados de uma multiplicação ficariam comprometidos, posto que o resultado também seria zero em 75% das possíveis respostas.

5.2. Análise de Normalidade da distribuição.

Uma vez de tratados os dados, passou-se a análise da normalidade das mesmas.

Para Hair *et al* (2006) a suposição da normalidade é fundamental quando se pretende fazer análise multivariada. A violação desta suposição, caso a variação da distribuição da

amostra seja muito distante da distribuição normal, pode invalidar os testes estatísticos.

Todas as variáveis que deverão ingressar no modelo de regressão devem ser testadas quanto á normalidade.

As análises gráficas de normalidade como, por exemplo, o Histograma, são as mais simples de serem obtidas, mas para as variáveis dicotômicas, tais análises podem não trazer uma informação visual útil, nestes casos pode-se verificar a normalidade por meio de testes estatísticos. No presente estudo dois tipos de teste foram utilizados, a Análise Binomial e o teste Kolmogorov-Smirnov.

As variáveis pré-definidas para comporem o modelo de regressão são:

Variáveis independentes.

Similaridade de Gênero (simge) - variável dicotômica obtida pela comparação do gênero do(a) superior(a) e do(a) subordinado(a). Díades similares são identificadas como 0 (zero) e díades dissimilares são identificadas como 1 (um).

Uma variável tem distribuição binomial quando a investigação ao qual está relacionada apresenta apenas dois resultados possíveis. Neste caso, o teste binomial pode determinar se a distribuição, observada corresponde à hipotética (HAIR *et al*, 2005) a partir da definição presumida da proporção dos resultados. Para a presente amostra de 137 indivíduos, calculou-se a probabilidade de similaridade/dissimilaridade de gênero nas díades superior-subordinado, levando-se em conta distribuição da população masculina e feminina conforme segue: 27 superiores (20%); 21 superiores (15%); 55 subordinados (40%) e 34 subordinadas (25%).

Para obter-se a probabilidade de similaridade de gênero entre superiores e

subordinados(as) nesta amostra, foi realizado um cálculo de probabilidades descrito a seguir.

$$\text{Probabilidade} = \frac{C_{\text{masc-masc}} - C_{\text{fem-fem}}}{C_{\text{Total}}} = \frac{1.485 - 714}{9.316} = 0,236$$

Sendo que $C_{\text{masc-masc}}$ corresponde à probabilidade de uma díade com superior e subordinado do gênero masculino e $C_{\text{fem-fem}}$ a uma díade com superiora e subordinada do gênero feminino e foram determinadas da seguinte maneira:

$$C_{\text{masc-masc}} = C_{1_{82,2}} - C_{2_{55,2}} - C_{3_{27,2}} = 1485$$

Onde C_1 corresponde a combinação total masculino-masculino, independente da caracterização como superior ou subordinado, C_2 corresponde a combinação masculino-masculino só entre subordinados(as) e C_3 a combinação masculino-masculino só entre superiores.

$$C_{\text{fem-fem}} = C_{1b_{55,2}} - C_{2b_{34,2}} - C_{3b_{21,2}} = 714$$

Onde C_{1b} corresponde a combinação total feminino-feminino, independente da caracterização como superiora ou subordinada, C_{2b} corresponde a combinação feminino-feminino as entre subordinadas e C_{3b} a combinação feminino-feminino só entre superiores.

$$C_{\text{total}_{137,2}} = \binom{137}{2} = \frac{137 * 136}{2} = 9.316$$

Portanto obteve-se que a probabilidade de similaridade de gênero entre superiores e subordinados(as) para esta amostra é de fato 23,6%, enquanto que a probabilidade de dissimilaridade corresponde a 76,4%.

Além disto, o mercado de trabalho também não é igualmente distribuído entre homens

e mulheres, principalmente em cargos de comando. Considerar uma distribuição de 50% por 50% poderia refletir uma inverdade.

Dado este parâmetro, a distribuição de díades similares e dissimilares não se encontra dentro da normalidade estatística.

Tabela 15 - Teste de distribuição binomial para similaridade de gênero

Binomial Test						
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)
S/D real de gênero	Group 1	similar	61	,69	,24	,000 ^a
	Group 2	dissimilar	28	,31		
	Total		89	1,00		

a. Based on Z Approximation.

Similaridade de Idade (simid) - variável também dicotômica obtida pela comparação de faixa etária do(a) superior(a) e do(a) subordinado(a). Como em gênero díades similares são identificadas como 0 (zero) e díades dissimilares são identificadas como 1 (um).

		Faixa Etária Subordinado				
		20-29	30-39	40-49	50-59	60 ou mais
Faixa Etária superior	20-29	similar 4%	dissimilar 4%	dissimilar 4%	dissimilar 4%	dissimilar 4%
	30-39	dissimilar 4%	similar 4%	dissimilar 4%	dissimilar 4%	dissimilar 4%
	40-49	dissimilar 4%	dissimilar 4%	similar 4%	dissimilar 4%	dissimilar 4%
	50-59	dissimilar 4%	dissimilar 4%	dissimilar 4%	similar 4%	dissimilar 4%
	60 ou mais	dissimilar 4%	dissimilar 4%	dissimilar 4%	dissimilar 4%	similar 4%

Quadro 5 - Probabilidade de similaridade de Idade para díades superior-subordinado.
Fonte: Autoria própria.

Também a distribuição de profissionais no mercado de trabalho em função da idade não ocorre de maneira uniforme e novamente tomar uma distribuição hipotética uniforme como parâmetro de normalidade não seria adequado. Dadas as várias combinações possíveis

de similaridade e dissimilaridade, conforme Quadro 5, o parâmetro de similaridade para o Teste binomial de Similaridade de Idade deve ser 20% para díades similares e 80% para díades dissimilares.

Dado o parâmetro de 20% para díades similares, a distribuição observada das díades difere da distribuição hipotética.

Tabela 16 - Teste de distribuição binomial para similaridade de Idade

Binomial Test						
	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)	
S/D real de idade	Group 1 similar	26	,3	,2	,024 ^a	
	Group 2 dissimilar	63	,7			
	Total	89	1,0			

a. Based on Z Approximation.

Similaridade de CFT - Esta variável indica um grau de dissimilaridade entre superiores(as) e subordinados(as) para o média das respostas nos itens que compõem os dois fatores obtidos para a Escala de Interação Trabalho-Família, como já demonstrado, dando origem a duas novas variáveis: S/D CFT Emoção-Concentração e S/D CFT Responsabilidade-Tempo.

Para escalas que assumem mais valores, ou seja não dicotômicas, o teste Kolmogorov-Smirnov, que compara a distribuição observada da amostra com uma distribuição hipotética, mostra-se mais adequado para verificação de normalidade. Quanto maiores os valores de significância, maior a correspondência da distribuição da amostra com a distribuição normal.

A normalidade da distribuição para estas duas novas variáveis foi verificada pelo teste Kolmogorov-Smirnov e apresentaram resultados de com baixa significância, ou seja, fora da distribuição normal.

Tabela 17 - Teste Kolmogorov-Smirnov - Diferença nos fatores 1 e 2 da Escala de Interação Trabalho-Família

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		S/D CFT emoção - concentração	S/D CFT responsabilida de - tempo
N		89	89
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,5618	,4607
	Std. Deviation	,90397	,73941
Most Extreme Differences	Absolute	,351	,374
	Positive	,351	,374
	Negative	-,267	-,267
Kolmogorov-Smirnov Z		3,310	3,527
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Percepção de similaridade de Gênero (persmge) - Variável métrica de 1 a 5 com pontuação obtida por meio de escala categórica, sendo 1 percepção de similaridade e 5 percepção de dissimilaridade.

Percepção de similaridade de Idade (persmid) - idem à variável acima.

Percepção de similaridade de CFT (persmcft) - idem à variável acima.

Percepção de similaridade geral (persm) - idem à variável acima.

Conforme a Tabela 18, não se verifica a distribuição normal para as variáveis Percepção de Gênero, Percepção de Idade, percepção de conflito Família-Trabalho e Percepção geral. Estes resultados podem ser verificados também nos gráficos de histograma.

Tabela 18 - Teste Kolmogorov-Smirnov - Percepções de gênero, idade, conflito família-trabalho e geral.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		percepção de similaridade de gênero	percepção de similaridade de idade	percepção de similaridade de CFT	percepção de similaridade geral
N		89	89	89	86
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,44	3,61	3,71	3,64
	Std. Deviation	1,148	,887	,907	,825
Most Extreme Differences	Absolute	,261	,300	,278	,297
	Positive	,155	,216	,205	,215
	Negative	-,261	-,300	-,278	-,297
Kolmogorov-Smirnov Z		2,460	2,835	2,622	2,753
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

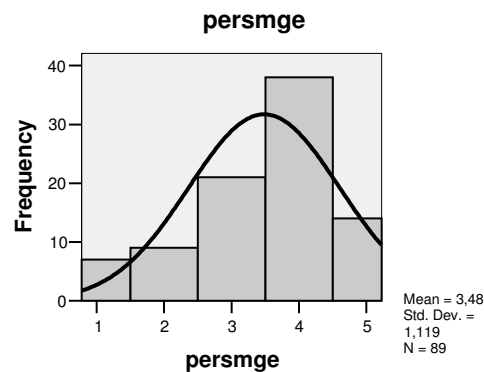


Gráfico 1– Distribuição de Percepção de Gênero

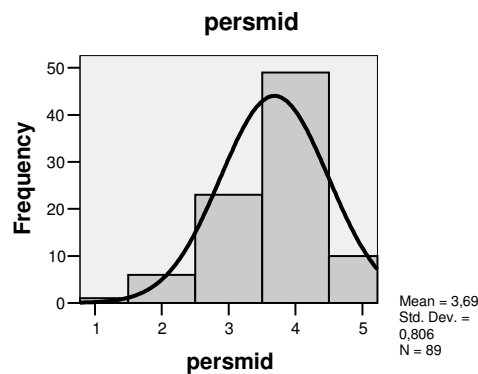


Gráfico 2– Distribuição de Percepção de Idade

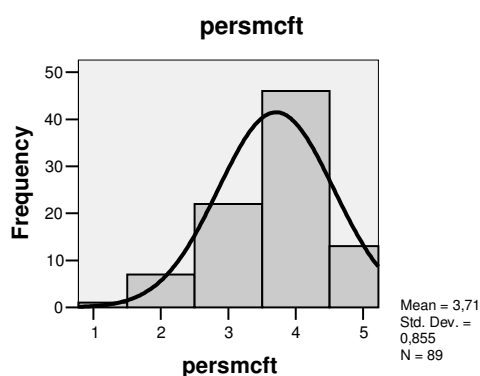


Gráfico 3– Distribuição de Percepção de CFT

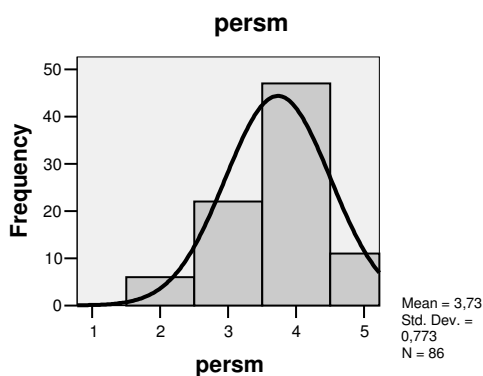


Gráfico 4– Distribuição de Percepção Geral

Variável dependente

Os testes de normalidade para a escala LMX-7, com os componentes 2, 3, 6 e 7 também não indicaram normalidade da distribuição. A amostra da população apresenta-se mais concentrada em níveis altos da qualidade da relação conforme histograma e Tabela 19.

Tabela 19 – Teste Kolmogorov-Smirnov para Qualidade da LMX

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Qualidade da LMX
N		89
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000
	Std. Deviation	1,00000
Most Extreme Differences	Absolute	,174
	Positive	,120
	Negative	-,174
Kolmogorov-Smirnov Z		1,639
Asymp. Sig. (2-tailed)		,009

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

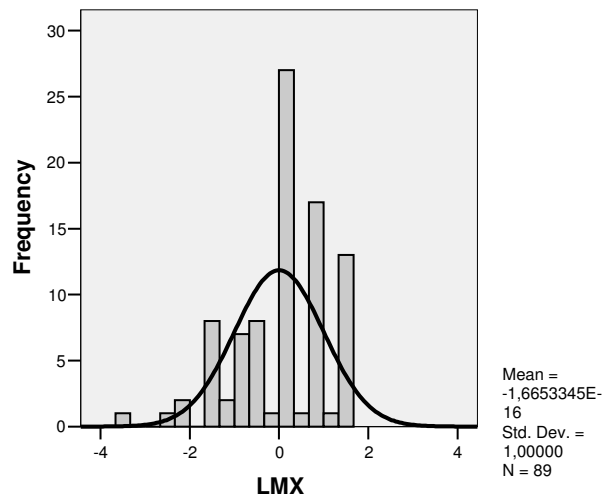


Gráfico 5– Distribuição LMX-7

Variáveis moderadoras

Qualidade do Contato - variável dicotômica obtida pela indicação de satisfação ou insatisfação do(a) subordinado(a) com a qualidade do contato com seu/sua superior(a)

Por tratar-se de variável que assume apenas dois valores 1 (um) para satisfeito e 2

(dois) para insatisfeito optou-se pelo Teste Binomial para verificação de normalidade com parâmetro de 50% de probabilidade para cada resposta.

Tabela 20 - Teste de distribuição binomial para Qualidade do Contato

Binomial Test						
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Qualidade do contato invertida	Group 1	satisfeito	76	,85	,50	,000 ^a
	Group 2	insatisfeito	13	,15		
	Total		89	1,00		

a. Based on Z Approximation.

A maior concentração de respondentes satisfeitos com a qualidade do contato pode indicar uma correlação com a alta qualidade da relação verificada pela Escala LMX-7.

Frequência do Contato - variável dicotômica obtida indicação de satisfação ou insatisfação do(a) subordinado(a) com a frequência do contato com seu/sua superior(a).

Da mesma forma que Qualidade do contato, como esta variável também assume apenas dois optou-se pelo Teste Binomial para verificação de normalidade com parâmetro de 50% de probabilidade para cada resposta.

Tabela 21 - Teste de distribuição binomial para Frequência do Contato

Binomial Test						
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Frequência do Contato invertida	Group 1	satisfeito	75	,85	,50	,000 ^a
	Group 2	insatisfeito	13	,15		
	Total		88	1,00		

a. Based on Z Approximation.

Esta variável também apresenta forte concentração de respondentes satisfeitos, indicando uma distribuição não normal.

Para se testar o efeito moderador das variáveis Qualidade do Contato e Frequência do Contato, ambas as variáveis foram multiplicadas pelas variáveis independentes, exceto gênero e idade, conforme já mencionado.

Desta forma, os 12 produtos resultantes também foram testados para verificação da normalidade da distribuição por meio do Teste Kolmogorov-Smirnov. Novamente os resultados não indicam uma distribuição normal.

Tabela 22 – Teste Kolmogorv-Smirnov Qualidade do Contato * Variáveis Independentes

		Qualidade contato * SD CFT emoção concentração	Qualidade contato * SD CFT responsabilidade tempo	Qualidade contato * Percepção gênero	Qualidade contato * Percepção idade	Qualidade contato * Percepção conflito	Qualidade contato * Percepção geral
N		86	86	86	86	86	86
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,4419	,3605	3,0581	3,1512	3,2442	3,1163
	Std. Deviation	,71298	,61190	1,61139	1,55312	1,59363	1,52946
Most Extreme Differences	Absolute	,395	,420	,267	,301	,275	,253
	Positive	,395	,420	,140	,188	,143	,165
	Negative	-,268	-,278	-,267	-,301	-,275	-,253
Kolmogorov-Smirnov Z		3,664	3,893	2,477	2,788	2,554	2,348
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabela 23 – Teste Kolmogorv-Smirnov - Frequência do Contato * Variáveis Independentes

		Frequência contato * SD CFT emoção concentração	Frequência contato * SD CFT responsabilidade tempo	Frequência contato * Percepção gênero	Frequência contato * Percepção idade	Frequência contato * Percepção conflito	Frequência contato * Percepção geral
N		85	85	85	85	85	85
Normal Parameters ^a	Mean	,4353	,4000	3,0706	3,1294	3,2706	3,1176
	Std. Deviation	71459	,62106	1,63145	1,57199	1,59902	1,53849
Most Extreme Differences	Absolute	,399	,399	,268	,287	,288	,258
	Positive	,399	,399	,132	,172	,148	,165
	Negative	-,271	-,260	-,268	-,287	-,288	-,258
Kolmogorov-Smirnov Z		3,682	3,679	2,475	2,642	2,652	2,379
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

6. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos para as relações entre similaridade/dissimilaridade, real ou percebida, nos níveis superficial e profundo, entre superiores(as) e subordinados(as) e a Qualidade da LMX, bem como os procedimentos realizados para obtenção destes resultados.

A apresentação dos resultados está dividida em três partes: distribuição da amostra, análise dos resultados do modelo de regressão múltipla e procedimentos para verificação e teste das hipóteses.

6.1. Distribuição da amostra

Quanto à distribuição de gênero masculino e feminino em relação à classificação como superior ou subordinado na díade, homens representaram 56% dos superiores e 62% dos subordinados, totalizando 60% de todos os respondentes e mulheres representaram 44% e 38% respectivamente.

Tabela 24 - Distribuição de Gênero por posição na díade

	Superior(a)		Subordinado(a)		Total
Feminino	21	44%	34	38%	55
Masculino	27	56%	55	62%	82
Total	48	100%	89	100%	137

Quanto à distribuição de idade, os superiores de ambos os gêneros concentraram-se nas faixas de 30 a 49 anos, totalizando 86%, enquanto que subordinados apresentaram-se distribuídos quase uniformemente entre as faixas que vão de 20 a 49 anos.

Tabela 25 - Distribuição de Idade por posição na díade

	Superior(a)		Subordinado(a)		Total
20-29	3	6%	31	35%	34
30-39	18	38%	29	33%	47
40-49	23	48%	23	26%	46
50-59	3	6%	4	4%	7
60 ou mais	1	2%	2	2%	3
Total	48	100%	89	100%	137

A distribuição idade entre respondentes do gênero masculino e do gênero feminino indica uma prevalência de idade superior no gênero masculino.

Tabela 26 - Distribuição de Idade por Gênero

	Feminino		Masculino		Total
20-29	14	25%	20	24%	34
30-39	23	42%	24	29%	47
40-49	16	29%	30	37%	46
50-59	1	2%	6	7%	7
60 ou mais	1	2%	2	2%	3
Total geral	55	100%	82	100%	137

Portanto, de uma maneira geral a amostra apresentou para superiores uma prevalência de homens entre 30 e 49 anos e para subordinados homens entre 20 e 29 anos.

6.2. Análise dos resultados de Regressão Múltipla

A regressão múltipla é a técnica estatística mais utilizada para identificar a variação em uma variável dependente a partir de um conjunto de variáveis independentes (HAIR *et al*, 2006).

Esta técnica, não apenas fornece uma visão da relação acima descrita, mas também das

inter-relações entre as variáveis independentes, pois, por meio da regressão múltipla, é possível identificar o comportamento de cada variável independente em relação à dependente, mas levando em conta o contexto multivariado, e não somente sua relação individual com a variável dependente.

O método de seleção das variáveis pode considerar a análise de todas as variáveis independentes e moderadoras de uma única vez ou de forma seqüencial, introduzindo ou retirando as variáveis de acordo com as premissas do pesquisador para a contribuição de cada variável.

No presente estudo investigou-se a relação e inter-relação das variáveis independentes:

- (a) Similaridade/Dissimilaridade (S/D) de Gênero;
- (b) S/D de Idade;
- (c) S/D Conflito Família-Trabalho Emoção-Concentração;
- (d) S/D Conflito Família-Trabalho Responsabilidade-Tempo;
- (e) Percepção de S/D de Gênero;
- (f) Percepção de S/D de Idade,
- (g) Percepção de S/D em Conflito Família-Trabalho e
- (h) Percepção de S/D Geral,

Com a variável dependente:

- (i) Qualidade da LMX,

Moderadas pelas variáveis:

- (j) Qualidade do Contato e
- (k) Frequência do Contato.

A correlação das variáveis independentes com a variável dependente (Tabela 27) e das variáveis moderadoras (Tabela 28) com a dependente indicou a presença de correlações significativas entre parte das variáveis independentes com a dependente e entre si, e das variáveis moderadoras com a variável dependente e entre si.

Tabela 27 - Matriz de Correlação Variáveis Independentes e Variável Dependente

Spearman's rho								
	S/D real de gênero	S/D real de idade	S/D CFT emoção - concentração	S/D CFT responsabilidade - tempo	Percepção de similaridade de gênero	Percepção de similaridade de idade	Percepção de similaridade de CFT	Percepção de similaridade geral
S/D real de gênero	1,000							
S/D real de idade	,010 ,929	1,000						
S/D CFT emoção - concentração	,097 ,368	,002 ,983	1,000					
S/D CFT responsabilidade - tempo	,249* ,019	,031 ,771	,303** ,004	1,000				
Percepção de similaridade de gênero	,148 ,165	,073 ,499	,102 ,343	,025 ,819	1,000			
Percepção de similaridade de idade	-,065 ,544	,105 ,326	,090 ,401	,124 ,246	,591** ,000	1,000		
Percepção de similaridade de CFT	-,019 ,858	,184 ,085	,150 ,161	,052 ,628	,575** ,000	,588** ,000	1,000	
Percepção de similaridade geral	,060 ,581	,161 ,139	,172 ,113	,134 ,219	,366** ,001	,349** ,001	,412** ,000	1,000
Qualidade da LMX	,034 ,752	-,043 ,686	,062 ,564	,025 ,816	,291** ,006	,333** ,001	,406** ,000	,437** ,000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 28 - Matriz de Correlação- Variáveis Moderadoras e Variável Dependente

Spearman's rho		
	Qualidade do contato invertida	Frequência do Contato invertida
Qualidade do contato invertida	1,000	.
Frequência do Contato invertida	,639**	1,000
Qualidade da LMX	,427**	,348**
	,000	,001

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Se em uma análise fatorial é desejável identificar alguma colinearidade, na regressão múltipla isso pode ser um problema. Não se identificou problemas de multicolinearidade entre as variáveis independentes pela análise dos índices de condição e proporção de variância das variáveis.

Optou-se por realizar uma análise de Regressão Múltipla com método Enter de seleção das variáveis, a partir do ingresso de todas as variáveis independentes e moderadoras juntas e separadas, visando examinar o comportamento destas variáveis em um contexto multivariado.

Os resultados do modelo de regressão para todas as variáveis apontam para 30% de poder explicativo da variação na variável dependente (Tabela 29) por conta do modelo, e não por efeito aleatório, com F (10,74) em nível de significância <0,001 igual 2,63 (Tabela 30).

Tabela 29 - Todas as Variáveis e LMX – Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,624^a	,390	,307	,82193

^a. Predictors: (Constant), Frequência do Contato invertida, S/D real de idade, S/D CFT responsabilidade - tempo, Percepção de similaridade geral, S/D real de gênero, Percepção de similaridade de idade, S/D CFT emoção - concentração, Percepção de similaridade de gênero, Percepção de similaridade de CFT, Qualidade do contato invertida

Tabela 30 - Todas as variáveis e LMX - Análise de variância

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31,940	10	3,194	4,728	,000^a
	Residual	49,992	74	,676		
	Total	81,932	84			

^a. Predictors: (Constant), Frequência do Contato invertida, S/D real de idade, S/D CFT responsabilidade - tempo, Percepção de similaridade geral, S/D real de gênero, Percepção de similaridade de idade, S/D CFT emoção - concentração, Percepção de similaridade de gênero, Percepção de similaridade de CFT, Qualidade do contato invertida

^b. Dependent Variable: Qualidade da LMX

A análise da importância relativa de cada variável independente para o modelo, por meio do Coeficientes de Regressão Padronizados, indica que as variáveis Percepção Geral de Similaridade e Qualidade do Contato têm maior importância que as demais neste contexto.

Tabela 31 - Todas variáveis e LMX - Coeficientes de Regressão Padronizados

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	-2,837	,504		-5,624	,000
S/D real de gênero	,261	,208	,125	1,254	,214
S/D real de idade	-,015	,213	-,007	-,072	,943
S/D CFT emoção - concentração	,001	,113	,001	,008	,994
S/D CFT responsabilidade - tempo	-,098	,142	-,074	-,689	,493
Percepção de similaridade de gênero	-,170	,113	-,195	-1,509	,135
Percepção de similaridade de idade	,079	,144	,072	,547	,586
Percepção de similaridade de CFT	,175	,141	,160	1,240	,219
Percepção de similaridade geral	,398	,126	,333	3,161	,002
Qualidade do contato invertida	1,287	,360	,472	3,575	,001
Frequência do Contato invertida	-,120	,354	-,044	-,339	,735

^a. Dependent Variable: Qualidade da LMX

A análise de regressão múltipla apenas com as variáveis independentes apresentou os

seguintes resultados: R^2 ajustado 17,4%, $F(8,77)$ com nível de significância 0,003. Em outras palavras, o modelo reduz seu poder explicativo na variação total (Tabela 32) e aumenta a variação por conta de condições não presentes no modelo.

Tabela 32 - VIs e LMX – Sumário do Modelo

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	
				R Square Change	F Change	df1	df2		
1	,502 ^a	,252	,174	,90232	,252	3,237	8	77	,003

^a. Predictors: (Constant), Percepção de similaridade geral, S/D real de gênero, S/D real de idade, S/D CFT emoção - concentração, Percepção de similaridade de gênero, S/D CFT responsabilidade - tempo, Percepção de similaridade de CFT, Percepção de similaridade de idade

Tabela 33 – VIs e LMX - Análise de variância

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,081	8	2,635	3,237	,003 ^a
	Residual	62,692	77	,814		
	Total	83,773	85			

^a. Predictors: (Constant), Percepção de similaridade geral, S/D real de gênero, S/D real de idade, S/D CFT emoção - concentração, Percepção de similaridade de gênero, S/D CFT responsabilidade - tempo, Percepção de similaridade de CFT, Percepção de similaridade de idade

^b. Dependent Variable: Qualidade da LMX

Tabela 34 - VIs e LMX – Coeficientes de Regressão Padronizados

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Partial	Tolerance	VIF		
1	(Constant)	-2,351	,532		-4,421	,000					
	S/D real de gênero	,187	,220	,089	,851	,397	,097	,889	1,125		
	S/D real de idade	-,276	,221	-,126	-1,247	,216	-,141	,960	1,042		
	S/D CFT emoção - concentração	-,016	,121	-,015	-,130	,897	-,015	,780	1,282		
	S/D CFT responsabilidade - tempo	-,130	,153	-,098	-,848	,399	-,096	,734	1,362		
	Percepção de similaridade de gênero	-,016	,115	-,018	-,135	,893	-,015	,544	1,837		
	Percepção de similaridade de idade	,053	,151	,048	,349	,728	,040	,521	1,918		
	Percepção de similaridade de CFT	,263	,147	,243	1,786	,078	,199	,524	1,907		
	Percepção de similaridade geral	,389	,138	,323	2,823	,006	,306	,742	1,347		

Hair *et al* (2006) propõem que também se proceda a investigação dos resíduos, desta

forma novos testes foram realizados com base nos erros de previsão, os resíduos.

Como as variáveis são expressas em diferentes unidades, a comparação dos resíduos deve, assim como seu coeficiente, ser padronizada. A padronização mais popular é o resíduo estudantizado (HAIR *et al*, 2006). O exame da relação entre os coeficientes ajustados e os resíduos estudantizados, como pode ser visualizada no Gráfico 6, mostra uma distribuição aleatória, com valores em torno do zero, tanto para os valores de previsão e de erro, um gráfico nulo, decorrente do atendimento de todas as suposições.

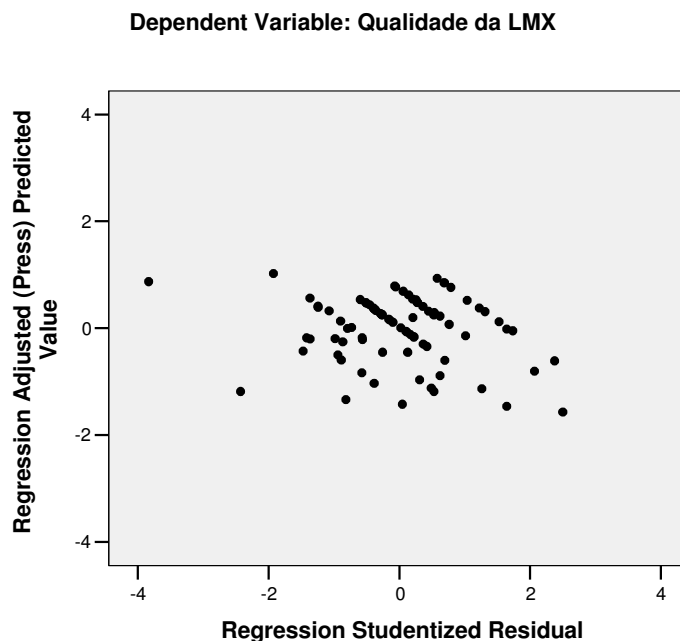


Gráfico 6 - Distribuição dos termos de erro versus valores previstos

Buscando verificar mais claramente as diferenças da influência das variáveis independentes de características reais de similaridade/dissimilaridade, as variáveis de percepção de similaridade e as variáveis relativas à Qualidade e Frequência do Contato, três análises de regressões múltiplas, com cada um dos agrupamentos acima mencionados e a variável dependente LMX foram realizadas.

O resultado da análise de regressão da Qualidade da LMX por conta das características reais de similaridade/dissimilaridade apresentou resultado inexpressivo em termos de poder explicativo (Tabela 35) e nível de significância (Tabela 36).

Tabela 35 - Similaridade/Dissimilaridade Real e LMX – Sumário do Modelo

Model Summary ^a									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,139 ^a	,019	-,027	1,01362	,019	,413	4	84	,799

^a- Predictors: (Constant), S/D CFT responsabilidade - tempo, S/D real de idade, S/D real de gênero, S/D CFT emoção - concentração

^b- Dependent Variable: Qualidade da LMX

Tabela 36 - Similaridade/Dissimilaridade Real e LMX – Análise de Variância

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,696	4	,424	,413	,799 ^a
	Residual	86,304	84	1,027		
	Total	88,000	88			

^a- Predictors: (Constant), S/D CFT responsabilidade - tempo, S/D real de idade, S/D real de gênero, S/D CFT emoção - concentração

^b- Dependent Variable: Qualidade da LMX

Tabela 37 - Similaridade/Dissimilaridade Real e LMX – Coeficientes de Regressão Padronizados

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Partial	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,141	,218		,647	,519			
	S/D real de gênero	,147	,239	,068	,615	,540	,067	,941	1,063
	S/D real de idade	-,176	,237	-,081	-,744	,459	-,081	,995	1,005
	S/D CFT emoção - concentração	,003	,135	,003	,024	,981	,003	,786	1,273
	S/D CFT responsabilidade - tempo	-,139	,167	-,103	-,833	,407	-,090	,763	1,311

As variáveis de percepção de similaridade/dissimilaridade, entretanto apresentaram uma capacidade explicativa da Qualidade da LMX de 18,3% com significância $<0,001$ (Tabela 38). Pela análise dos coeficientes de regressão padronizados, verifica-se que esta variação tem contribuição significativa da variável Percepção de Similaridade Geral.

Tabela 38 - Similaridade/Dissimilaridade Percebidas e LMX – Sumário do Modelo

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,471 ^a	,222	,183	,89717	,222	5,769	4	81	,000

^a. Predictors: (Constant), Percepção de similaridade geral, Percepção de similaridade de gênero, Percepção de similaridade de CFT, Percepção de similaridade de idade

Tabela 39 - Similaridade/Dissimilaridade Percebidas e LMX – Análise de Variância

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,575	4	4,644	5,769	,000 ^a
	Residual	65,198	81	,805		
	Total	83,773	85			

^a. Predictors: (Constant), Percepção de similaridade geral, Percepção de similaridade de gênero, Percepção de similaridade de CFT, Percepção de similaridade de idade

^b. Dependent Variable: Qualidade da LMX

Tabela 40 - Similaridade/Dissimilaridade Percebidas e LMX – Coeficientes de Regressão Padronizados

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Correlations			
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-2,406	,520		-4,630	,000			
	Percepção de similaridade de gênero	,018	,111	,020	,158	,875	,268	,018	,015
	Percepção de similaridade de idade	,019	,148	,017	,129	,898	,285	,014	,013
	Percepção de similaridade de CFT	,264	,143	,244	1,844	,069	,387	,201	,181
	Percepção de similaridade geral	,347	,132	,289	2,622	,010	,405	,280	,257

^a. Dependent Variable: Qualidade da LMX

A variação observada na Qualidade da LMX, por conta da qualidade e frequência do contato é de 20,8%, com significância <0,001, onde a qualidade contribui de forma significativa para o modelo, mas não a frequência (Tabela 41).

Todas as análises de regressão efetuadas confirmam a relação entre Percepção de Similaridade Geral e Qualidade da LMX e entre Qualidade do Contato e Qualidade da LMX.

Tabela 41 - Qualidade e Frequência do Contato e LMX – Sumário do Modelo

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,476 ^a	,227	,208	,88490	,227	12,456	2	85	,000

^a. Predictors: (Constant), Frequência do Contato invertida, Qualidade do contato invertida

Tabela 42 - Qualidade e Frequência do Contato e LMX – Análise de Variância

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,893	2	4,446	4,897	,010 ^a
	Residual	77,174	85	,908		
	Total	86,067	87			

^a. Predictors: (Constant), Qualidade contato * SD CFT emoção concentração, Frequência do Contato invertida

^b. Dependent Variable: Qualidade da LMX

Tabela 43 - Qualidade e Frequência do Contato e LMX - Coeficientes de Regressão Padronizados

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta	t		Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-1,133	,267		-4,234	,000			
	Qualidade do contato invertida	1,289	,346	,462	3,729	,000	,476	,375	,356
	Frequência do Contato invertida	,058	,346	,021	,169	,866	,316	,018	,016

^a. Dependent Variable: Qualidade da LMX

Resumidamente, os resultados indicam que não há relação entre similaridade/dissimilaridade real e a Qualidade da LMX que, por sua vez, indica a qualidade da relação de superiores(as) e subordinados(as) que impacta o desenvolvimento das relações de liderança. Contudo a percepção de similaridade e a satisfação com a qualidade e frequência do contato apresentam relação com a Qualidade da LMX. Estas relações são investigadas com maior detalhamento a partir da verificação das hipóteses.

6.3. Verificação das hipóteses

H1: A similaridade “real” e a “percebida” estão positivamente correlacionadas à qualidade da relação de supervisores e subordinados sob a ótica da LMX

Para verificação da Hipótese 1, foi realizada uma regressão múltipla com todas as variáveis obtidas pela comparação de características reais de superiores(as) e subordinados(as) ou percebidas pelos(as) subordinados(as) em relação à Qualidade da LMX

O modelo de regressão mostrou-se pouco preditivo, 17,4%, para nível de significância 0,003, indicando que há sustentação para a Hipótese 1 (Tabela 44), entretanto, não é igualmente significativa a contribuição parcial de cada variável para o modelo (Tabela 46).

No contexto multivariado a variável Percepção de Similaridade Geral é a única que tem significância estatística e, portanto, pode ter papel decisivo no resultado do modelo. Estes resultados confirmam os achados das análises de regressões previamente realizadas.

Como verificado anteriormente por meio da análise de correlação, há significativa correlação entre as variáveis de percepção, o que pode indicar alguma colinearidade. Isso

pode ser devido ao fato que todas as variáveis de percepção remetem a uma percepção de similaridade na forma de pensar, relativas a uma determinada característica.

Tabela 44 - S/D Reais e Percebidas e LMX – Sumário do Modelo

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,502 ^a	,252	,174	,90232	,252	3,237	8	77	,003

^a. Predictors: (Constant), Percepção de similaridade geral, S/D real de gênero, S/D real de idade, S/D CFT emoção - concentração, Percepção de similaridade de gênero, S/D CFT responsabilidade - tempo, Percepção de similaridade de CFT, Percepção de similaridade de idade

^b. Dependent Variable: Qualidade da LMX

Tabela 45 - S/D Reais e Percebidas e LMX – Análise de Variância

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,081	8	2,635	3,237	,003 ^a
	Residual	62,692	77	,814		
	Total	83,773	85			

^a. Predictors: (Constant), Percepção de similaridade geral, S/D real de gênero, S/D real de idade, S/D CFT emoção - concentração, Percepção de similaridade de gênero, S/D CFT responsabilidade - tempo, Percepção de similaridade de CFT, Percepção de similaridade de idade

^b. Dependent Variable: Qualidade da LMX

Tabela 46 - S/D Reais e Percebidas e LMX - Coeficientes de Regressão Padronizados

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Partial	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-2,351	,532			-4,421	,000				
	S/D real de gênero	,187	,220	,089		,851	,397	,097	,889	1,125	
	S/D real de idade	-,276	,221	-,126		-1,247	,216	-,141	,960	1,042	
	S/D CFT emoção - concentração	-,016	,121	-,015		-,130	,897	-,015	,780	1,282	
	S/D CFT responsabilidade - tempo	-,130	,153	-,098		-,848	,399	-,096	,734	1,362	
	Percepção de similaridade de gênero	-,016	,115	-,018		-,135	,893	-,015	,544	1,837	
	Percepção de similaridade de idade	,053	,151	,048		,349	,728	,040	,521	1,918	
	Percepção de similaridade de CFT	,263	,147	,243		1,786	,078	,199	,524	1,907	
	Percepção de similaridade geral	,389	,138	,323		2,823	,006	,306	,742	1,347	

Desta forma admite-se que a Hipótese 1 foi apenas parcialmente corroborada, pois não se verifica relação entre a similaridade real, em nenhuma das características estabelecidas e a

qualidade da relação de supervisores e subordinados e apenas a Percepção de Similaridade Geral, dentre as variáveis de percepção, se mostra relacionada á LMX de forma significativa.

Hipótese 2: A similaridade real em características mais profundas (conflito família-trabalho) exerce maior influência na Qualidade da LMX que a similaridade real em características mais superficiais (gênero, idade).

Para verificar se a variação na qualidade da relação de superiores(as) e subordinados(as) é maior devido à variação de similaridade ou dissimilaridade em características mais profundas, como o conflito entre família e trabalho do que devido à variação nas características mais superficiais e visíveis como gênero e idade, foi realizada uma regressão múltipla hierárquica.

No primeiro modelo ingressaram as variáveis referentes às características mais profundas, nos aspectos de emoção-concentração e responsabilidade-tempo, visto que a literatura indica que a similaridade/dissimilaridade em características mais profundas tem maior efeito nos relacionamentos, porque prescindem de maior nível de conhecimento entre os atores, do que a similaridade/dissimilaridade em características mais superficiais como gênero e idade.

Nenhum modelo apresentou significância estatística para $F= 0,361$ (Tabela 48). Em outras palavras, a variação da qualidade da relação entre superiores(as) e subordinados(as) sob a ótica da LMX não pode ser explicada pela variação de similaridade/dissimilaridade em características reais da díade, sejam elas superficiais ou profundas. Assim sendo, a Hipótese 2 foi rejeitada, como já se previa pela análise de correlação.

Tabela 47 - S/D Características Profundas e Superficiais e LMX – Sumário de Modelo

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,091 ^a	,008	-,015	1,00735	,008	,361	2	86	,698
2	,139 ^b	,019	-,027	1,01362	,011	,469	2	84	,627

^a. Predictors: (Constant), S/D CFT responsabilidade - tempo, S/D CFT emoção - concentração

^b. Predictors: (Constant), S/D CFT responsabilidade - tempo, S/D CFT emoção - concentração, S/D real de idade, S/D real de gênero

Tabela 48 - S/D Características Profundas ou Superficiais e LMX - Análise de Variância

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,732	2	,366	,361	,698^a
	Residual	87,268	86	1,015		
	Total	88,000	88			
2	Regression	1,696	4	,424	,413	,799^b
	Residual	86,304	84	1,027		
	Total	88,000	88			

^a. Predictors: (Constant), S/D CFT responsabilidade - tempo, S/D CFT emoção - concentração

^b. Predictors: (Constant), S/D CFT responsabilidade - tempo, S/D CFT emoção - concentração, S/D real de idade, S/D real de gênero

^c. Dependent Variable: Qualidade da LMX

Hipótese 3: A similaridade “percebida” exerce maior influência na Qualidade da LMX que a similaridade “real” (gênero, idade e conflito família-trabalho).

Para averiguar a Hipótese 3, foram comparadas par a par as variáveis referentes à similaridade/dissimilaridade em características reais e percebidas. Também foram feitas comparações entre Percepção de CFT com as duas variáveis que correspondem aos dois fatores obtidos pela Escala de Interação Trabalho-Família, entre Percepção de Similaridade Geral com todas as variáveis de similaridade real e entre todas as variáveis referentes a similaridade/dissimilaridade real com percebidas.

Desta forma foram realizadas sete regressões hierárquicas, com o ingresso primeiramente da variável de percepção, pois já se demonstrou ter maior poder explicativo na variação da Qualidade da LMX e posterior ingresso da variável de característica real.

As análises realizadas foram as seguintes:

- (1) Percepção de Similaridade de Gênero e S/D Real de Gênero;
- (2) Percepção de Similaridade de Idade e S/D Real de Idade;
- (3) Percepção de Similaridade de CFT e S/D CFT Emoção-Concentração;
- (4) Percepção de Similaridade de CFT e S/D CFT Responsabilidade-Tempo;
- (5) Percepção de Similaridade de CFT e S/D CFT Emoção-Concentração e S/D CFT Responsabilidade-Tempo;
- (6) Percepção de similaridade Geral e S/D Real de Gênero, S/D Real de Idade, S/D CFT Emoção-Concentração e S/D CFT Responsabilidade-Tempo.
- (7) Todas variáveis de percepção com todas as variáveis de similaridade/dissimilaridade real.

Os resultados das análises relacionadas acima podem ser verificados na Tabela 49.

Tabela 49 – Comparações modelos de regressões - Percepção de Similaridade e Similaridade/Dissimilaridade Real

modelo 1		Gênero	Idade	CFT	CFT	CFT	Geral	Todas
percepção de similaridade em:	R2	0,065	0,075	0,136	0,136	0,136	0,164	0,222
	F	7,084	7,004	13,675	13,675	13,675	16,435	5,769
	Sig F	0,009	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
modelo 2		Gênero	Idade	CFT Emoção- concentração	CFT Responsabilidade- Tempo	CFT E-C e R-T	Genero Idade e CFT	Genero Idade e CFT
Similaridade / dissimilaridade real em	R2	0,054	0,015	0,000	0,002	0,002	0,034	0,030
	F	3,507	4,250	6,779	6,889	4,540	3,945	3,237
	Sig F	0,034	0,017	0,002	0,002	0,005	0,003	0,003

Verifica-se que, embora de maneira pouco expressiva, a percepção de similaridade tem maior poder explicativo na variação da Qualidade da LMX do que a real similaridade ou dissimilaridade, quando se trata de gênero. O modelo de regressão perde significância após o ingresso da variável de similaridade/dissimilaridade real. Também de maneira inexpressiva, a variação total explicada na Qualidade da LMX é maior para Percepção de Similaridade de Idade do que para S/D Real de Idade.

Para a similaridade e dissimilaridade em conflito família trabalho, ambos os aspectos que medem a similaridade/dissimilaridade real de conflito, Emoção-Concentração e Responsabilidade-Tempo, apresentam resultados muito semelhantes.

A Percepção de Similaridade em Conflito Família-Trabalho tem maior poder explicativo para a variação da Qualidade da LMX mesmo quando ambas as variáveis de similaridade/dissimilaridade real em conflito família trabalho são adicionadas de forma conjunta para o modelo.

Também a Percepção de Similaridade Geral tem maior poder explicativo na Qualidade da LMX do que todas as variáveis de similaridade/dissimilaridade em características reais reunidas (Gênero, Idade e Conflito Família Trabalho). Isoladamente responde por 16,4% da variação observada na Qualidade da LMX, porém adicionando-se as variáveis S/D Real em Gênero, S/D Real em Idade, S/D CFT Emoção-Concentração e S/D CFT Responsabilidade-Tempo ao contexto, a variação total explicada na Qualidade da LMX reduz-se para 3,5%.

Finalmente a comparação de todas as variáveis de percepção reunidas com as variáveis de similaridade/dissimilaridade real reunidas confirma todos os resultados anteriores. A variação total explicada da variável dependente devido à variação no conjunto das variáveis de percepção é de 22,2%, ao se adicionar ao modelo as variáveis de similaridade/dissimilaridade real, esta variação explicada total reduz-se para 3%.

Pelo observado para os resultados acima, pode-se considerar que há evidências para apoiar a Hipótese 3, ou seja, a similaridade percebida tem maior poder explicativo na variação da Qualidade da LMX do que a similaridade real, de acordo com a literatura e pesquisa prévia. Esta prevalência do poder explicativo das variáveis de percepção sobre as variáveis de similaridade/dissimilaridade real é constante que se comparem as variáveis de forma separada que de forma conjunta. Quando comparadas de forma conjunta, entretanto, a variável de percepção que remete a uma percepção geral de similaridade, assume maior importância que as demais variáveis que medem percepção, no contexto multivariado.

Hipótese 4: O contato interpessoal positivo entre a díade supervisor-subordinado, em termos de frequência e qualidade, afeta a relação entre similaridade percebida e a Qualidade da LMX.

Foram realizadas análises de regressão hierárquica, para comparação do primeiro modelo que verifica a relação entre a variável independente e a dependente, com o segundo modelo onde ingressa a nova variável originada pelo produto da variável independente em questão com a Qualidade do Contato ou a Frequência do Contato,

Os resultados das análises são descritos a seguir:

Qualidade do Contato

Na Tabela 50 apresentou-se um resumo da análise do efeito moderador da variável Qualidade do Contato.

A variável Qualidade do Contato apresenta efeito de moderação na relação entre Percepção de Similaridade de Gênero e Qualidade da LMX, aumentando seu poder preditivo

de 6,5% para 18,9%. Na análise dos coeficientes de regressão padronizados, Beta, para o modelo é possível confirmar o poder e a significância estatística da variável combinada.

O mesmo efeito é percebido com a Percepção de Similaridade de Idade. Sozinha ela apresenta um poder explicativo de 6,4% com a Qualidade da LMX. Moderada pela Qualidade do Contato passa a apresentar 19,7%. Parcialmente, sua importância para o modelo uma confirma seu efeito moderador com um Beta significativo de 0,52.

Este resultado tão similar à Percepção de Similaridade de Gênero pode explicar-se pela alta correlação que ambas variáveis apresentam entre si, 0,591 a uma significância < 0,001.

Para a variável independente Percepção de Conflito Família-Trabalho, a introdução da variável moderadora Qualidade do Contato, ocasiona um incremento de 12,6% para 25,6 % de poder explicativo na variação da variável dependente. Na análise do Coeficientes de Regressão Padronizados verifica-se que no modelo moderado, a variável independente perde valor e significância se isolada, mas obtém um poder explicativo de 51,2% como variável combinada com a qualidade do contato.

O papel moderador da Qualidade do Contato também afeta a relação da Percepção de Similaridade de Similaridade Geral e a Qualidade da LMX, aumentando o poder explicativo na variação desta última de 15% para 30%. Sua importância para o modelo é confirmada por um Coeficientes de Regressão Padronizados significativo de 0,474.

Tabela 50 - Comparações modelos de regressões - Variável moderadora Qualidade do Contato

Moderadora	Independente	Modelo 1 - Regressão VI - VD				Modelo 2 - Regressão (VI * VM) - VD					
		R ² Ajustado	Sig F	Beta ajustado	Sig Beta	R ² Ajustado	Sig F	Beta ajustado	Sig Beta	Beta ajustado	Sig Beta
Qualidade do Contato	Percepção Similaridade em Gênero	0,065	0,009	0,274	0,009	0,189	0,000	-0,212	0,191	0,607	0,000
	Percepção Similaridade em Idade	0,064	0,010	0,273	0,010	0,197	0,000	-0,088	0,508	0,521	0,000
	Percepção Similaridade em CFT	0,126	0,000	0,396	0,000	0,256	0,000	0,014	0,911	0,512	0,000
	Percepção de Similaridade Geral	0,154	0,000	0,405	0,000	0,305	0,000	0,146	0,181	0,474	0,000

Frequência do Contato

Pode-se identificar que a Frequência do Contato é uma variável moderadora para a relação entre variáveis de percepção e a Qualidade da LMX, embora com menor poder moderador que a Qualidade do Contato. Estas relações que já se mostravam estatisticamente significativas, em todos os casos aumentaram seu poder preditivo, também de forma significativa.

Tabela 51 - Comparações modelos de regressões - Variável moderadora Frequência do Contato

Moderadora	Independente	Modelo 1 - Regressão VI - VD				Modelo 2 - Regressão (VI * VM) - VD					
		R ² Ajustado	Sig R ²	Beta	Sig Beta	R ² Ajustado	Sig R ²	Beta	Sig Beta	Beta	Sig Beta
Frequência do Contato	S/D C FT Emoção-Concentração	-0,010	0,736	-0,036	0,736	0,033	0,088	0,256	0,080	0,319	0,030
	S/D C FT Responsabilidade-TEmpo	-0,003	0,396	-0,091	0,396	0,017	0,178	0,298	0,071	0,272	0,099
	Percepção Similaridade em Gênero	0,052	0,019	0,25	0,019	0,084	0,009	-0,038	0,831	0,354	0,048
	Percepção Similaridade em Idade	0,070	0,007	0,283	0,007	0,105	0,003	0,079	0,574	0,295	0,039
	Percepção Similaridade em CFT	0,112	0,001	0,350	0,001	0,130	0,001	0,178	0,217	0,239	0,100
	Percepção de Similaridade Geral	0,148	0,000	0,398	0,000	0,211	0,000	0,222	0,059	0,321	0,007

A relação da Percepção de Similaridade de Gênero e Qualidade da LMX, quando combinada com a Frequência do Contato, aumenta seu poder explicativo de 5% para 8%, na variação da qualidade da relação. A importância relativa da variável resultante da interação de percepção e frequência corresponde a 35%.

O mesmo efeito ocorre com a relação entre Percepção de Similaridade de Idade e Qualidade da LMX, onde é percebido um aumento do poder explicativo da variável independente de 7% para 10%, com significativa contribuição parcial da variável combinada.

A Percepção de Similaridade em Conflito Família-Trabalho, quando sob efeito moderador da Frequência do Contato, passa a explicar melhor a variação da Qualidade da LMX passando de 11% para 13% essa capacidade de explicação.

A variável resultante da interação entre Percepção de Similaridade de Conflito e Frequência do Contato tem uma importância relativa de 23% nesta explicação.

Finalmente, o efeito moderador da Frequência do Contato mais perceptível é verificado na relação entre Percepção de Similaridade Geral e a Qualidade da LMX, que se amplia de 14 % para 21%, com Coeficientes de Regressão Padronizados de 0,321 para a variável resultante da interação.

Pode-se concluir que tanto a satisfação com a qualidade como com a frequência do contato tem efeito sobre a relação entre percepção de similaridade e a qualidade da relação diádica. Este efeito, contudo não é igual para ambas características do contato. A Qualidade do Contato tem um efeito moderador mais forte que a Frequência do Contato.

Todas as variáveis que concernem à percepção de similaridade/dissimilaridade tornam-se significativamente mais explicativas da variação na qualidade da relação de superiores e subordinados. Contudo, tanto sob efeito da qualidade como da frequência do

contato, a relação das variáveis Percepção de Similaridade de CFT e Percepção de Similaridade Geral com a Qualidade da LMX são as que mais se alteram. Ou seja, a qualidade e a frequência do contato têm efeito moderador mais forte para percepção de similaridade em características mais profundas do que superficiais.

As evidências corroboram a Hipótese 4.

Hipótese 5: O contato interpessoal entre a díade supervisor-subordinado, em termos de frequência e qualidade afeta a relação entre a similaridade "real" em características superficiais e percepção de similaridade.

Para investigar o efeito da qualidade do Contato na relação entre uma variável de característica real e a variável que mede a percepção desta mesma característica, é necessário assumir que parte da percepção se dá também em decorrência de dados da realidade.

Esta premissa é apoiada pelas colocações de Tversky e Triandis. Para Tversky (2004), cada objeto é um conjunto de características concretas e abstratas e a avaliação de similaridade entre dois objetos é um produto da seleção de características comuns. Adicionalmente, à medida que aumenta o número de atributos comuns entre as pessoas, maior a possibilidade que haja percepção de similaridade (TRIANDIS, 1995).

Zebrowitz (1990) também indica que características demográficas funcionam como filtros perceptivos, alterando o conteúdo da percepção.

Adicionalmente, se o contato é satisfatório, ou seja é voluntário, colaborativo etc. o relacionamento pode evoluir mais facilmente para a relação interpessoal, e é possível que elementos comuns entre as partes sejam identificados, levando a maior percepção de similaridade (TRIANDIS, 1995).

Desta forma, assume-se que a variação na característica real pode estar correlacionada

à variação na percepção, e que esta relação pode ser alterada em decorrência da qualidade e frequência do contato, e por isso o método de regressão linear é a abordagem estatística adequada.

Contudo a verificação do efeito moderador da qualidade e frequência do contato não pode, como já comentado, ser realizada com gênero e idade, características superficiais de similaridade/dissimilaridade real. As variáveis correspondentes a estas características assumem o valor 0 (zero) quando indicam similaridade de gênero ou de idade entre superior e subordinado e 1 (um) quando indicam dissimilaridade. Como o produto das variáveis Qualidade e Frequência do Contato pelo valor zero, seria também zero, matematicamente a interação seria inválida. Esta condição não foi evidenciada no momento da formulação da hipótese, desta forma, a possibilidade de verificação estatística que se apresentou foi uma análise de regressão hierárquica da relação entre similaridade/dissimilaridade real variável independente e percebida variável dependente, com a adição das variáveis Qualidade e Frequência do Contato como novas variáveis independentes, e não do produto destas variáveis com a variável independente como seria desejado.

A análise de correlação entre as variáveis independentes reais e as percebidas (Tabela 29, p.124), indicou correlação positiva entre as características reais s: S/D CFT Responsabilidade-Tempo com S/D Real em Gênero (0,249 significativa a 0,005) e com S/D CFT Emoção-Concentração (0,303 significativa a 0,001).

Observa-se que não há nenhuma correlação entre as variáveis “reais” e as “percebidas”.

Também foram verificadas as correlações entre as variáveis de percepção: Percepção de Similaridade de Idade com Percepção de Similaridade de Gênero (0,591 significativa a 0,001) e com Percepção de Similaridade de CFT (0,575 significativa a 0,001); de Percepção de

Similaridade Geral com Percepção de Similaridade de Gênero (0,366 significativa a 0,001), com Percepção de Similaridade de Idade (0,349 significativa a 0,001) e com Percepção de Similaridade de CFT (0,412 significativa a 0,001).

Finalmente foram verificadas as correlações entre as variáveis de percepção e as variáveis referentes ao contato. Verificam-se as seguintes correlações: Percepção de Similaridade de Gênero (0,354 Sig. < 0,005); Percepção de Similaridade de Idade, (0,310 Sig. < 0,005) e Percepção de Similaridade de CFT (0, 276 Sig. < 0,005). Não se identifica correlação entre Percepção de Similaridade Geral e as Qualidade ou Frequência do Contato.

Ainda que não se verifique correlação entre similaridade/dissimilaridade real e sua respectiva percepção, buscou-se investigar se que alterações se verificariam com a adição de Qualidade e Frequência do Contato como variáveis independentes, no contexto multivariado. Os resultados são expostos a seguir.

Gênero

Pelo modelo 1 da análise de regressão não é possível identificar variação na percepção de similaridade de determinada característica, decorrente de variação na similaridade/dissimilaridade da característica real, entretanto na medida em que se adiciona a Qualidade do Contato no contexto, a relação ganha poder e significância estatística.

Tabela 52 - S/D Reais e Percebidas em Gênero e Qualidade do Contato - Coeficiente de Regressão

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,121 ^a	,015	,003	1,146	,015	1,304	1	87	,257
2	,409 ^b	,167	,148	1,060	,152	15,716	1	86	,000

^a. Predictors: (Constant), S/D real de gênero

^b. Predictors: (Constant), S/D real de gênero, Qualidade do contato invertida

Tabela 53 - S/D Reais e Percebidas em Gênero e Qualidade do Contato - Análise de Variância

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,711	1	1,711	1,304	,257^a
	Residual	114,199	87	1,313		
	Total	115,910	88			
2	Regression	19,356	2	9,678	8,620	,000^b
	Residual	96,554	86	1,123		
	Total	115,910	88			

a. Predictors: (Constant), S/D real de gênero

b. Predictors: (Constant), S/D real de gênero, Qualidade do contato invertida

c. Dependent Variable: Percepção de similaridade de gênero

Tabela 54 - S/D Reais e Percebidas em Gênero e Qualidade do Contato – Coeficientes de Regressão Padronizados

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Partial	Tolerance
1	(Constant)	3,344	,147		22,798	,000			
	S/D real de gênero	,299	,262	,121	1,142	,257	,121	1,000	1,000
2	(Constant)	2,247	,308		7,287	,000			
	S/D real de gênero	,359	,242	,146	1,479	,143	,158	,996	1,004
	Qualidade do contato invertida	1,263	,319	,391	3,964	,000	,393	,996	1,004

O mesmo resultado verifica-se quando adicionada a variável Frequência do Contato.

Tabela 55 - S/D Reais e Percebidas em Gênero e Frequência do Contato - Coeficiente de Regressão

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	,108 ^a	,012	,000	1,124	,012	1,018	1	86	,316
2	,378 ^b	,143	,123	1,053	,131	13,012	1	85	,001

a. Predictors: (Constant), S/D real de gênero

b. Predictors: (Constant), S/D real de gênero, Frequência do Contato invertida

Tabela 56 - S/D Reais e Percebidas em Gênero e Frequência do Contato - Análise de Variância

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,286	1	1,286	1,018	,316^a
	Residual	108,612	86	1,263		
	Total	109,898	87			
2	Regression	15,705	2	7,852	7,086	,001^b
	Residual	94,193	85	1,108		
	Total	109,898	87			

a. Predictors: (Constant), S/D real de gênero

b. Predictors: (Constant), S/D real de gênero, Frequência do Contato invertida

c. Dependent Variable: Percepção de similaridade de gênero

Tabela 57 - S/D Reais e Percebidas em Gênero e Frequência do Contato – Coeficientes de Regressão Padronizados

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Partial	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,383	,145		23,320	,000			
	S/D real de gênero	,260	,257	,108	1,009	,316	,108	1,000	1,000
2	(Constant)	2,441	,294		8,294	,000			
	S/D real de gênero	,130	,244	,054	,536	,594	,058	,978	1,022
	Frequência do Contato invertida	1,153	,320	,366	3,607	,001	,364	,978	1,022

Idade

Também para idade identifica-se a ausência de relação significativa entre a percepção e a característica real, relação esta que ganha poder e nível de significância estatística a partir da adição da Qualidade do Contato ou da Frequência do Contato no modelo.

No primeiro modelo a variável S/D Real em Idade não explica a variação da variável dependente Percepção de Similaridade de Idade. No entanto, quando se adicionam as variáveis Qualidade do Contato e Frequência do Contato, a variação observada na Percepção de Similaridade, por conta do modelo, passa de 0,7% para 9,8% e de 0,6% para 5,6% respectivamente. De qualquer forma, a variação na similaridade/dissimilaridade em idade na Percepção de similaridade de Idade é pequeno, mesmo após efeito moderador da Qualidade e

da Frequência do Contato, e com altos valores de erro padrão.

Tabela 58 - S/D Reais e Percebidas em Idade e Qualidade do Contato - Coeficiente de Regressão

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,134 ^a	,018	,007	,884	,018	1,585	1	87	,211
2	,344 ^b	,118	,098	,843	,100	9,790	1	86	,002

a. Predictors: (Constant), S/D real de idade

b. Predictors: (Constant), S/D real de idade, Qualidade do contato invertida

Tabela 59 - S/D Reais e Percebidas em Idade e Qualidade do Contato - Análise de Variância

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,239	1	1,239	1,585	,211 ^a
	Residual	67,997	87	,782		
	Total	69,236	88			
2	Regression	8,189	2	4,094	5,768	,004 ^b
	Residual	61,047	86	,710		
	Total	69,236	88			

a. Predictors: (Constant), S/D real de idade

b. Predictors: (Constant), S/D real de idade, Qualidade do contato invertida

c. Dependent Variable: Percepção de similaridade de idade

Tabela 60 - S/D Reais e Percebidas em Idade e Qualidade do Contato – Coeficientes de Regressão Padronizados

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta	t		Partial	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,423	,173		19,743	,000			
	S/D real de idade	,259	,206	,134	1,259	,211	,134	1,000	1,000
2	(Constant)	2,647	,298		8,885	,000			
	S/D real de idade	,382	,200	,197	1,908	,060	,202	,962	1,040
	Qualidade do contato invertida	,807	,258	,323	3,129	,002	,320	,962	1,040

Tabela 61 - S/D Reais e Percebidas em Idade e Frequência do Contato - Coeficiente de Regressão

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,131 ^a	,017	,006	,889	,017	1,501	1	86	,224
2	,278 ^b	,077	,056	,866	,060	5,549	1	85	,021

^a. Predictors: (Constant), S/D real de idade

^b. Predictors: (Constant), S/D real de idade, Frequência do Contato invertida

Tabela 62 - S/D Reais e Percebidas em Idade e Frequência do Contato - Análise de Variância

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,185	1	1,185	1,501	,224 ^a
	Residual	67,895	86	,789		
	Total	69,080	87			
2	Regression	5,346	2	2,673	3,565	,033 ^b
	Residual	63,734	85	,750		
	Total	69,080	87			

^a. Predictors: (Constant), S/D real de idade

^b. Predictors: (Constant), S/D real de idade, Frequência do Contato invertida

^c. Dependent Variable: Percepção de similaridade de idade

Tabela 63 - S/D Reais e Percebidas em Idade e Frequência do Contato – Coeficientes de Regressão padronizados

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta	t		Partial	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,423	,174		19,644	,000			
	S/D real de idade	,254	,208	,131	1,225	,224	,131	1,000	1,000
2	(Constant)	2,905	,278		10,447	,000			
	S/D real de idade	,249	,202	,128	1,231	,222	,132	1,000	1,000
	Frequência do Contato invertida	,613	,260	,245	2,356	,021	,248	1,000	1,000

Pode-se, portanto, presumir que a satisfação com a Qualidade e a Frequência do Contato são variáveis com poder preditivo na percepção de similaridade e que adicionadas ao contexto da relação entre características superficiais reais e percepção de similaridade geram melhor valor e significância estatística. Contudo a Hipótese 5, da maneira que foi inicialmente

formulada, não pode ser verificada, pois não é possível avaliar o efeito moderador da Qualidade e da Frequência do Contato, na relação de similaridade/dissimilaridade real e percepção de similaridade nesta característica, apenas seu papel como variável independente adicional no modelo.

Hipótese 6: Por meio do contato interpessoal positivo entre a díade supervisor-subordinado, em termos de frequência e qualidade aumenta a influência da similaridade real em características profundas na percepção de similaridade.

Partindo da mesma premissa que sustentou a hipótese anterior, entende-se que a similaridade/dissimilaridade real trás subsídios para a percepção de similaridade. O presente estudo assume que o conflito família-trabalho representa uma característica, real ou percebida de nível mais profundo e que esta característica se apresenta com dois enfoques, conflitos de Emoção-Concentração e Responsabilidade-Tempo.

Desta forma verificou-se se a similaridade real em conflito família-trabalho influencia a percepção de similaridade nesta característica por meio da análise de regressão hierárquica, com o ingresso seqüencial das variáveis obtidas pela moderação da Qualidade do Contato e Frequência do Contato. O procedimento foi realizado com ambos os aspectos de conflito. No modelo hierárquico, a ordem de entrada supõe alguma fundamentação teórica ou uma análise de correlação mais alta e ambas as situações se mostraram presentes no presente estudo

Conflito Família Trabalho - Emoção-Concentração

Observa-se que a similaridade/dissimilaridade real de conflito entre família e trabalho

com características emocionais e de concentração, não apresenta relação com a percepção deste conflito, ver Tabela 64, contudo, na medida em que tanto a Qualidade, como a Frequência do Contato adicionados ao modelo, a variação observada na variável dependente, explicada pelo modelo, passa a ter poder e significância estatística.

No caso da moderação pela Qualidade do Contato, a similaridade/dissimilaridade real passa a explicar 16,4% da variação na percepção e moderada pela Frequência do Contato, 17,6%.

Tabela 64 - S/D Reais e Percebidas em CFT Emoção-Concentração e Qualidade e Frequência do Contato – Sumário de Modelo

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,047 ^a	,002	-,009	,911	,002	,193	1	87	,662
2	,428 ^b	,183	,164	,829	,181	19,070	1	86	,000

^a. Predictors: (Constant), S/D CFT emoção - concentração

^b. Predictors: (Constant), S/D CFT emoção - concentração, Qualidade contato * SD CFT emoção concentração

Tabela 65 - S/D Reais e Percebidas em CFT Emoção-Concentração e Qualidade do Contato - Análise de Variância

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,160	1	,160	,193	,662 ^a
	Residual	72,244	87	,830		
	Total	72,404	88			
2	Regression	13,273	2	6,636	9,652	,000 ^b
	Residual	59,132	86	,688		
	Total	72,404	88			

^a. Predictors: (Constant), S/D CFT emoção - concentração

^b. Predictors: (Constant), S/D CFT emoção - concentração, Qualidade contato * SD CFT emoção concentração

^c. Dependent Variable: Percepção de similaridade de CFT

Tabela 66 - S/D Reais e Percebidas em CFT Emoção-Concentração e Qualidade do Contato – Coeficientes de Regressão Padronizados

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,734	,114		32,784	,000
	S/D CFT emoção - concentração	-,047	,107	-,047	-,439	,662
2	(Constant)	3,633	,106		34,212	,000
	S/D CFT emoção - concentração	-,461	,136	-,459	-3,385	,001
	Qualidade contato * SD CFT emoção concentração	,761	,174	,592	4,367	,000

Tabela 67 - S/D Reais e Percebidas em CFT Emoção-Concentração Frequência do Contato - Coeficiente de Regressão

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,047 ^a	,002	-,009	,911	,002	,193	1	87	,662
2	,442 ^b	,195	,176	,823	,193	20,616	1	86	,000

^a. Predictors: (Constant), S/D CFT emoção - concentração

^b. Predictors: (Constant), S/D CFT emoção - concentração, Frequência contato * SD CFT emoção concentração

Tabela 68 - S/D Reais e Percebidas em CFT Emoção-Concentração e Frequência do Contato - Análise de Variância

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,160	1	,160	,193	,662 ^a
	Residual	72,244	87	,830		
	Total	72,404	88			
2	Regression	14,130	2	7,065	10,426	,000 ^b
	Residual	58,275	86	,678		
	Total	72,404	88			

^a. Predictors: (Constant), S/D CFT emoção - concentração

^b. Predictors: (Constant), S/D CFT emoção - concentração, Frequência contato * SD CFT emoção concentração

^c. Dependent Variable: Percepção de similaridade de CFT

Tabela 69 - S/D Reais e Percebidas em CFT Emoção-Concentração e Frequência do Contato - Coeficientes de Regressão Padronizados

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,734	,114		32,784	,000
	S/D CFT emoção - concentração	-,047	,107	-,047	-,439	,662
2	(Constant)	3,637	,105		34,602	,000
	S/D CFT emoção - concentração	-,466	,134	-,464	-3,480	,001
	Frequência contato * SD CFT emoção concentração	,779	,172	,606	4,541	,000

A literatura e pesquisa prévias indicam que a realidade subsidia apenas em parte a percepção, e que condições contextuais agem como filtros perceptivos. Os resultados obtidos confirmam esta concepção. Não se verifica relação entre a similaridade/dissimilaridade real em Conflito Família-Trabalho, no aspecto Emoção-Concentração, e sua respectiva percepção, entretanto, à medida que o(a) subordinado(a) declara-se satisfeito com a qualidade do contato, a percepção de similaridade no conflito entre família e trabalho, neste aspecto, que concernem a emoção e concentração, aumenta. O mesmo efeito se verifica pelo aumento da satisfação com a Frequência do Contato.

Conflito Família Trabalho –Responsabilidade-Tempo

Novamente observa-se o efeito moderador da Qualidade do Contato e da Frequência do Contato na relação entre similaridade/dissimilaridade reais em conflito entre família e trabalho e a respectiva percepção desta similaridade.

A Relação entre SD CFT Responsabilidade-Tempo e Percepção de Similaridade em CFT não apresenta nem valor nem significância estatística, porém a partir da inserção da variável resultante da interação da variável independente com a Qualidade do Contato, a relação assume um valor explicativo de 15,2% significativo a 0,001.

Tabela 70 - S/D Reais e Percebidas em CFT Responsabilidade-Tempo e Qualidade do Contato – Sumário de Modelo

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,119 ^a	,014	,003	,906	,014	1,249	1	87	,267
2	,390 ^b	,152	,132	,845	,138	13,949	1	86	,000

^a. Predictors: (Constant), S/D CFT responsabilidade - tempo

^b. Predictors: (Constant), S/D CFT responsabilidade - tempo, Qualidade contato * SD CFT responsabilidade tempo

Tabela 71 - S/D Reais e Percebidas em CFT Responsabilidade-Tempo e Qualidade do Contato - Análise de Variância

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,025	1	1,025	1,249	,267 ^a
	Residual	71,379	87	,820		
	Total	72,404	88			
2	Regression	10,987	2	5,493	7,692	,001 ^b
	Residual	61,418	86	,714		
	Total	72,404	88			

^a. Predictors: (Constant), S/D CFT responsabilidade - tempo

^b. Predictors: (Constant), S/D CFT responsabilidade - tempo, Qualidade contato * SD CFT responsabilidade tempo

^c. Dependent Variable: Percepção de similaridade de CFT

Tabela 72 - S/D Reais e Percebidas em CFT Responsabilidade-Tempo e Qualidade do Contato – Coeficientes de Regressão Padronizados

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,775	,113		33,319	,000
	S/D CFT responsabilidade - tempo	-,146	,131	-,119	-1,118	,267
2	(Constant)	3,715	,107		34,754	,000
	S/D CFT responsabilidade - tempo	-,631	,178	-,515	-3,544	,001
	Qualidade contato * SD CFT responsabilidade tempo	,813	,218	,542	3,735	,000

O mesmo efeito de moderação verificado pela Qualidade do Contato é verificado pela Frequência do Contato, assumindo um poder explicativo de 12,3% significativo a 0,001.

Tabela 73 - S/D Reais e Percebidas em CFT Responsabilidade-Tempo e Frequência do Contato – Sumário de Modelo

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,119 ^a	,014	,003	,906	,014	1,249	1	87	,267
2	,378 ^b	,143	,123	,850	,128	12,879	1	86	,001

a. Predictors: (Constant), S/D CFT responsabilidade - tempo

b. Predictors: (Constant), S/D CFT responsabilidade - tempo, Frequência contato * SD CFT responsabilidade tempo

Tabela 74 - S/D Reais e Percebidas em CFT Responsabilidade-Tempo e Frequência do Contato - Análise de Variância

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,025	1	1,025	1,249	,267 ^a
	Residual	71,379	87	,820		
	Total	72,404	88			
2	Regression	10,322	2	5,161	7,149	,001 ^b
	Residual	62,083	86	,722		
	Total	72,404	88			

a. Predictors: (Constant), S/D CFT responsabilidade - tempo

b. Predictors: (Constant), S/D CFT responsabilidade - tempo, Frequência contato * SD CFT responsabilidade tempo

c. Dependent Variable: Percepção de similaridade de CFT

Tabela 75 - S/D Reais e Percebidas em CFT Responsabilidade-Tempo e Frequência do Contato - Coeficientes de Regressão Padronizados

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3,775	,113			33,319	,000
	S/D CFT responsabilidade - tempo	-,146	,131	-,119		-1,118	,267
2	(Constant)	3,700	,108			34,163	,000
	S/D CFT responsabilidade - tempo	-,662	,189	-,540		-3,505	,001
	Frequência contato * SD CFT responsabilidade tempo	,818	,228	,553		3,589	,001

Depreende-se, portanto, que a há suficientes evidências para sustentação da Hipótese

6. A Qualidade e a Frequência do contato são variáveis que modificam a relação entre similaridade/dissimilaridade real em características profundas e a sua respectiva percepção.

À medida que o contato é satisfatório, em termos de qualidade ou frequência, aumenta a percepção de similaridade em conflito família trabalho tanto para aspectos que remetam a conflitos que atuam sobre a emoção e concentração, como que atuem sobre a responsabilidades e tempo. Ou seja, amplia-se a relação entre similaridade/dissimilaridade real e percebida.

Adicionalmente à verificação das hipóteses, realizou-se um modelo de regressão hierárquico de todas as variáveis de percepção, primeiramente puras e depois moderadas pela Qualidade e Frequência do contato, para identificar qual a efetiva mudança no poder explicativo da qualidade da relação a partir da mudança na satisfação com estas duas condições do contato.

Tabela 76 – Variáveis de Percepção e LMX- Com e Sem Moderação – Sumário de Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,458 ^a	,210	,171	,89940	,210	5,321	4	80	,001
2	,596 ^b	,355	,287	,83389	,145	4,266	4	76	,004
3	,637 ^c	,406	,307	,82188	,051	1,559	4	72	,194

^a. Predictors: (Constant), Percepção de similaridade geral, Percepção de similaridade de gênero, Percepção de similaridade de CFT, Percepção de similaridade de idade

^b. Predictors: (Constant), Percepção de similaridade geral, Percepção de similaridade de gênero, Percepção de similaridade de CFT, Percepção de similaridade de idade, Qualidade contato * Percepção geral, Qualidade contato * Percepção gênero, Qualidade contato * Percepção conflito, Qualidade contato * Percepção idade

^c. Predictors: (Constant), Percepção de similaridade geral, Percepção de similaridade de gênero, Percepção de similaridade de CFT, Percepção de similaridade de idade, Qualidade contato * Percepção geral, Qualidade contato * Percepção gênero, Qualidade contato * Percepção conflito, Qualidade contato * Percepção idade, Frequência contato * Percepção geral, Frequência contato * Percepção gênero, Frequência contato * Percepção conflito, Frequência contato * Percepção idade

Tabela 77 – Variáveis de Percepção e LMX- Com e Sem Moderação – Análise de Variância

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,219	4	4,305	5,321	,001
	Residual	64,713	80	,809		
	Total	81,932	84			
2	Regression	29,084	8	3,636	5,228	,000
	Residual	52,848	76	,695		
	Total	81,932	84			
3	Regression	33,297	12	2,775	4,108	,000
	Residual	48,635	72	,675		
	Total	81,932	84			

^d. Dependent Variable: Qualidade da LMX

Os resultados desta última análise confirmam os anteriores. A percepção de similaridade apresenta um poder explicativo na variação total de 167,1%. Este resultado, embora de valor restrito, tem nível de significância a 0,001. A partir do ingresso das variáveis moderadas pela Qualidade do Contato, a variação total explicada passa para 28,7%, também significativa. Na medida em que se adicionam as variáveis moderadas pela Frequência do Contato, o poder de explicação da variação na dependente altera-se muito pouco, passando para 30,7%. Esta contribuição parcial ($F_{\text{parcial}} = 1,559$) não tem bom nível de significância, o que nos indica que pode estar altamente correlacionada com uma ou mais variáveis já presentes no contexto. De fato, verifica-se pela análise de correlação que a correlação entre Frequência do Contato e Qualidade do Contato é 0,639, com nível de significância a 0,05.

Portanto a variável independente que mais explica a variação total na Qualidade da LMX é a Percepção de Similaridade Geral, e a satisfação com a Qualidade do Contato tem forte efeito moderador nesta relação, bem como na relação entre a similaridade/dissimilaridade real e sua respectiva percepção.

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo procurou investigar em que medida a similaridade/dissimilaridade, real ou percebida, influencia a qualidade da relação entre superiores(as) e subordinados(as), partindo dos pressupostos do Paradigma da Similaridade-Atração, que especifica que quanto maior a similaridade entre as pessoas, maior sua atração.

A atração é uma resposta aos reforços positivos no relacionamento e a similaridade contribui para este reforço na medida em que auxilia na previsibilidade do comportamento alheio (BYRNE, 1971), portanto, maior a atração melhor a qualidade da relação.

Considerando que esta similaridade ou dissimilaridade real pode não corresponder diretamente à percepção, posto que a percepção de similaridade compõe-se de inúmeros fatores que não apenas a similaridade em atributos reais, mas também fatores contextuais como cultura, características físicas, psicológicas e sociais de quem percebe dentre outras (TRIANDIS, 1995), o estudo comparou os efeitos de similaridades e dissimilaridades reais com os efeitos da percepção de similaridade na qualidade da relação de superiores(as) e subordinados(as), bem como a relação entre ambas.

Os achados apontam para a influência da percepção de similaridade na qualidade da relação de superiores e subordinados e indicam que não há relação entre similaridade/dissimilaridade real e a qualidade da relação, seja esta similaridade/dissimilaridade relativa a uma característica “mais” ou “menos” profunda.

Tais resultados são congruentes com a proposição de que as pessoas agem com base na percepção da realidade e não na realidade propriamente dita.

Esta relação entre percepção de similaridade a qualidade da relação pode ser maior ou menor, dependendo do que é percebido. A relação verificada entre percepção de similaridade em características superficiais e a qualidade da relação diádica é menor que a verificada para a percepção de similaridade de características mais profundas e esta é menor que a percepção de similaridade geral.

Entre as características de percepção há, entretanto, uma correlação significativa, levando a supor que a percepção geral de similaridade é uma resultante de várias percepções de similaridade específicas.

As características que são consideradas para categorização dos indivíduos, ou que permitem uma comparação de similaridade/dissimilaridade, podem ser superficiais e visíveis ou profundas e menos visíveis. Características mais profundas e menos visíveis são menos acessíveis e necessitam de mais oportunidades de contato para serem conhecidas. Na medida em que estas oportunidades de contato são mais satisfatórias, aumenta a percepção de similaridade e o inverso, percepção de dissimilaridade, se o contato for insatisfatório.

O que se verificou foi um forte efeito da satisfação com a qualidade do contato na Relação entre Percepção de Similaridade e Qualidade da LMX. Este efeito também ocorre com a satisfação com a Frequência do Contato. Tanto Qualidade como Frequência do Contato são variáveis que alteram a relação observada entre variáveis independentes e variável dependente, melhorando a qualidade preditora das primeiras sobre a segunda.

Contatos satisfatórios são aqueles mais baseados na voluntariedade, cooperação e igualdade de status. No âmbito de díades de superiores(as) e subordinados(as) a voluntariedade e igualdade de status são condições que não fazem parte das premissas organizacionais. A desigualdade de status pode contudo ser atenuada por dois aspectos, por um lado o(a) superior(a) pode ser visto como um representante prototípico de uma

característica saliente e valorizada, por outro lado o traço mais coletivista da cultura brasileira pode ampliar o nível de tolerância com a desigualdade subjacente à hierarquia das organizações.

A suposição de que a similaridade/dissimilaridade em características reais, seja ela superficial ou profunda, teria influência na Qualidade da LMX e que esta influência seria maior para características mais profundas não se confirmou.

Na realidade, nem um resultado aponta para relação entre similaridade/dissimilaridade em características reais e a qualidade da relação entre superiores(as) e subordinados(as), independentemente do nível de visibilidade ou superficialidade desta características. Também não se verificou relação entre a similaridade/dissimilaridade real e sua percepção.

Isto nos indica que a percepção de similaridade pode estar dissociada da real similaridade e que outros elementos contribuem para a sua formação.

Resumidamente, os resultados confirmaram a influência da percepção geral de similaridade para a qualidade da relação diádica, e da percepção de similaridade em características específicas para a percepção de similaridade geral.

Desta forma pode-se concluir que condições como gênero, idade, ou até conflitos entre família e trabalho não são características salientes para a percepção de similaridade e por isso não exercem influência na qualidade da relação.

Os resultados apontam para um constante efeito moderador da satisfação com a qualidade e com a frequência do contato na relação entre similaridade e dissimilaridade real e a percepção de similaridade para características profundas. Sob um contato satisfatório aumenta a percepção de similaridade de conflito família-trabalho, bem como a relação entre a percepção de similaridade, em qualquer aspecto, e a qualidade da relação entre superiores(as)

e subordinados(as).

A percepção de similaridade pode ocorrer mesmo para aspectos não positivos como a existência de conflito entre família e trabalho, criando um senso de compartilhamento que leve a melhor qualidade da relação. Isto se verifica quando o contato é avaliado como satisfatório. A percepção de similaridade de conflito tem relação com a Qualidade da LMX quando o contato é satisfatório.

Este efeito é maior para a satisfação com a qualidade do que com a frequência do contato. Os resultados são tão consistentes que vale a pena questionar se seu efeito é moderador ou se atua como uma variável independente na relação. Contudo, como também se identifica o efeito destas duas variáveis, Qualidade e Frequência do Contato, na relação entre similaridade e dissimilaridade real de conflito família-trabalho e sua respectiva percepção, concluí-se que, de fato, a satisfação com o contato modifica as relações existentes.

Identificou-se uma correlação positiva entre similaridade de gênero e o conflito real resultante da distribuição de responsabilidades e tempo entre família e trabalho. Este dado nos sugere que as demandas de tempo e responsabilidades de pessoas do gênero masculino e feminino são diferentes, mas quando as díades são similares em gênero, as demandas tendem a também serem similares, por conseguinte, o mesmo tipo de conflito emerge, ocasionando similaridade real neste aspecto.

Também se identificou correlação significativa e positiva entre percepção similaridade nos aspectos específicos com a percepção geral de similaridade, mas não com a Qualidade da LMX, portanto supõem-se que a percepção de similaridade geral abrange outras características além das relacionadas para o presente estudo: gênero idade e conflito família trabalho. Esta correlação pode ainda decorrer da abordagem à percepção de similaridade, por meio do jeito de pensar.

O modelo identificado pelo presente estudo ficou assim disposto.

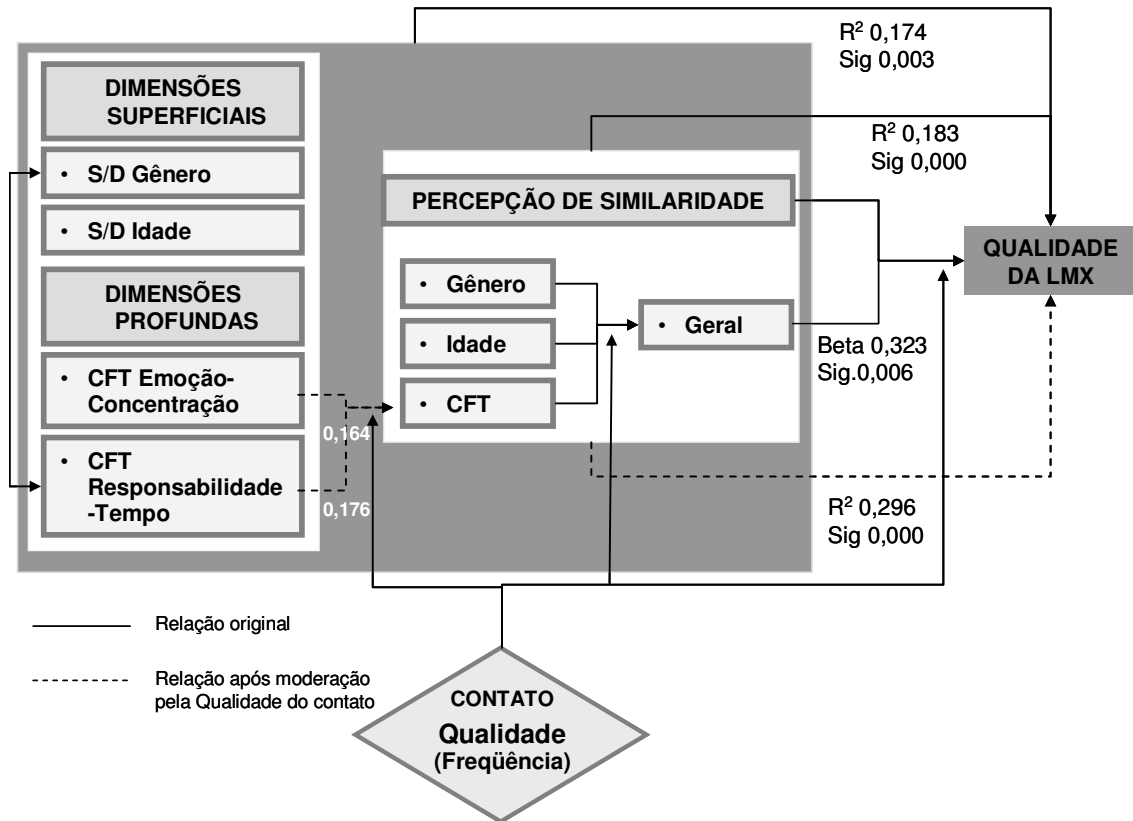


Figura 10 – Relação Similaridade/Dissimilaridade e Qualidade da Relação entre Superior(a) e Subordinado(a)
 Fonte: Autoria própria

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ser humano é atraído pelo seu semelhante, e quanto mais semelhante o percebe, melhor se relaciona com ele. Entretanto, a literatura recente nos aponta para os ganhos que se obtém por meio da diversidade, por meio de maior representatividade, ampliação da criatividade e redução dos custos (COX e BLAKE, 1991).

Além disso, a diversificação das pessoas dentro das organizações é fato inexorável. Cada vez mais mulheres ingressam no mercado de trabalho e desenvolvem carreiras para posições de comando, por conta de avanços na medicina e de melhorias das condições de vida as pessoas atingem idades cada vez mais avançadas, pessoas de diferentes origens étnicas e raciais buscam a igualdade de acesso às oportunidades de trabalho e o respeito às preferências sexuais é cada vez mais demandado.

Lidar com a diversidade e dela extrair os resultados mais positivos é quase um imperativo estratégico das organizações. E neste contexto de diversificação crescente, facilitar o desenvolvimento de melhores relacionamentos entre superiores(as) e subordinados(as) se impõe, na medida em que a qualidade deste relacionamento pode afetar não apenas os envolvidos, mas também o grupo de trabalho e os resultados da organização.

Sob a ótica da LMX, a liderança não ocorre de maneira uniforme entre superior e subordinado. Dadas as condições restritas de tempo e recursos, os(as) superiores(as) desenvolvem diferentes relacionamentos com seus / suas subordinados(as), dedicando a alguns mais e melhores condições que a outros, em outras palavras desenvolvem uma alta Qualidade de LMX.

Os(as) subordinados com os quais não é desenvolvida uma LMX de alta qualidade recebem menos atenção e recursos, e contribuem estritamente com as atribuições formais estabelecidas para seus cargos. O estudo demonstrou que a partir de contatos mais satisfatórios se amplia a Qualidade da LMX.

São intrínsecas à Teoria da LMX algumas condições que também são pertinentes ao desenvolvimento de um contato satisfatório, como o respeito a confiança e as trocas e obrigações mútuas e desta forma parece razoável considerar que a configuração de condições que propiciem o desenvolvimento de contatos mais satisfatórios pode ampliar a satisfação de todos e a qualidade da liderança.

Além disso, ainda que estudos sugiram que o nível de profundidade das características está relacionado a diferentes resultados, não se observou no presente estudo diferenças para a qualidade do relacionamento.

Este dado tem implicações para o cenário nacional, onde as práticas de gestão da diversidade são ainda insipientes e focadas em aspectos visíveis da diversidade como gênero e raça.

De uma maneira genérica, as abordagens à gestão da diversidade focadas em aspectos mais superficiais, podem ter um cunho mais voltado à promoção de justiça social.

Todavia, considerando que não se observou nenhuma diferenciação para a Qualidade da LMX, por conta da profundidade da característica de diversidade e que, por outro lado, ainda são fortes os efeitos do preconceito e da discriminação no Brasil com representantes de determinados grupos sociais, entende-se que as organizações devem e podem contribuir para a redução da injustiça social, a partir do desenvolvimento de práticas e políticas que promovam o acesso e a inclusão destas pessoas nas organizações.

Em outras palavras, práticas de gestão da diversidade baseadas em gênero ou idade podem ser ampliadas, sem que com isto haja algum prejuízo para o relacionamento entre superiores(as) e subordinados(as).

O princípio da similaridade não é a única condição para um o contato satisfatório. A complementaridade e cooperação diádica, a superposição de metas, o suporte institucional e a igualdade de status são as condições que contribuem para que um contato seja satisfatório (PETTIGREW, 1998).

A superposição de metas, por exemplo, que já é hoje um imperativo estratégico para os negócios, pode também contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho.

Assim sendo, é possível ampliar a qualidade da relação entre superiores(as) e subordinados(as) por meio do desenvolvimento de condições que promovam contatos mais satisfatórios, ampliando a percepção de similaridade, independentemente de similaridade/dissimilaridade real.

Espera-se com este estudo ter contribuído para melhor entendimento dos efeitos da similaridade e da dissimilaridade no relacionamento de superiores e subordinados e despertar o interesse na continuidade de investigações nos campos da diversidade e liderança.

A LMX tem seus alicerces nos conceitos da VDL ,Vertical Dyad Linkage (ligação diádica vertical), que no próprio nome remete ao nível diádico de análise. Esta condição é contestada por alguns autores que entendem que a Teoria da LMX não se restringe a um nível de análise, mas sim a um domínio, o dos relacionamentos, e que seu estudo pode ser desenvolvido em diferentes níveis de análise.

Em alguns aspectos pode ser que a teoria tenha suas suposições no nível individual, mas tomou-se como verdadeiro no nível diádico, como por exemplo, a avaliação da Qualidade

da LMX, que é medida sob a ótica dos(as) subordinados(as) e não da díade. Espera-se, portanto, que esta pesquisa possa também ter contribuído com uma reflexão sobre abordagens no nível díadico de análise.

8.1. Limitações

Esta pesquisa apresenta as seguintes limitações:

- Em decorrência da amostra de conveniência aliada à necessidade de complementação díadica dos questionários, pode ter havido uma prevalência de respondentes com melhor qualidade de relacionamento, visto que díades com baixa qualidade de relação podem não ter retornado seus questionários.
- Os dados colhidos individualmente tiveram que ser transformados em dados díadicos, o que, além de demandar um extensivo trabalho na escolha do critério e na transformação dos dados em si, pode ter embutido algum tipo de viés.
- Dado o tamanho da amostra e as técnicas estatísticas escolhidas para a análise dos resultados, os achados deste estudo são, provavelmente, pouco generalizáveis para outras amostras.
- Não há indicações de que a Escala LMX-7 tenha sido usada anteriormente no Brasil. Os resultados deste estudo são suficientes para validá-la para esta amostra. Novas pesquisas com sua utilização seriam necessárias para confirmá-la como instrumento eficiente para avaliação do relacionamento de superiores e subordinados como bases para uma liderança efetiva.
- Dada a ausência de uma escala que medisse percepção de similaridade, optou-

se por desenvolver algumas questões. A abordagem de percepção de similaridade fez-se por meio da investigação no jeito de pensar condicionado a características reais. Esta forma de abordar pode ter gerado redundância dos itens.

8.2. Futuras pesquisas

Os resultados do presente estudo indicaram que não há relação entre características de similaridade/dissimilaridade reais e a qualidade da relação entre superiores e subordinados, mas sim entre a percepção de similaridade e esta relação. O que constitui esta percepção de similaridade, como se desenvolve, se amplia e mantém, podem ser temas considerados para investigações futuras.

Os relacionamentos diádicos podem ter menor importância em uma cultura mais coletivista como a brasileira. Deixa-se como sugestão o desenvolvimento de novas pesquisas que levem em conta a diversidade do grupo para o desenvolvimento dos relacionamentos entre superiores e subordinados e efetivo exercício da liderança.

Finalmente, a satisfação com o contato mostrou-se um item de importância. Sugere-se uma investigação que busque identificar que fatores podem ter maior ou menor influência para esta satisfação.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G e TORRES, C. V.. Regressão Múltipla *stepwise* e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. **Estudos de Psicologia**, v.7, número especial, 2002.

AGÓCS, C.; BURR, C.. Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. **International Journal of Manpower**, v. 17 n. 4/5, 1996, pp. 30-45.

ASHFORT, B.E.; MAEL, F.. Social Identity theory and the organization. **The Academy of management Review**, v.14, n..1., Jan, 1989.

ASHFORTH, B. E.; JOHNSON, S. A.. Which hat to wear? The relative salience of multiples identities in organizational contexts. In: HOGG, M. A.; TERRY, D.J. **Social identity theory and organizational process**. Philadelphia: Psychology Press, 2001.

BASS, B. M.. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications**. 3rd ed.. New York, NY: The free press, 1990.

BAUER, T. N.; GREEN, S.G.. Development of leader-member exchange: a longitudinal test. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 6, 1996.

BERGER, P.. **Perspectivas Sociológicas: Uma visão humanística**. Petrópolis, RJ: Ed.Vozes, 2004.

BRAMEL, D.. The stranger career of contact hypothesis. In: LEE, Y.T.; McCAULEY, C.; MOGHADDAM, F. e WORCHEL, S. (Eds.), **The psychology of ethnic and cultural conflict**. Westport, CT: Praeger Publishers, 2004.

BRISLIN, R. W. Back-Translation for Cross-Cultural Research. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 1, n. 3, 1970.

BYRNE, D.. **The attraction paradigm**. Academic Press, New York, NY, 1971.

CAVANA, R.Y., DELAHAYE, B.L.; SEKARAN, U. **Applied business research: Qualitative and quantitative methods**. Australia: John Wiley & sons, Inc., 2001.

CHEMERS, M.M.; OSKAMP, S.; CONSTANZO, M.. **Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1995.

COLEMAN, D.F.. An alternative "Limited Domain" view of Leader-Member Exchange In: DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F.J. (eds.). **Leadership: The multiple-level approach Part B. Contemporary and alternative..** Stamford, CO: 1998.

CORTEZ, J.V.. **The development of leader-member exchange relationships and the effect of race and gender on these relationships**. Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY. California School of Professional Psychology. Los Angeles, CA, 2000.

COX, T. H.. Taking diversity to the next level. **Executive Excellence**. v.19, n. 4; Apr 2002.

_____ The multicultural organizational. **Academy of Management Executive**. v.5, n.2, p.34-17, 1991.

COX, T. H.; FINLEY, J.A.. Na analysis of work specialization and organization level as dimensions of workforce In: CHEMERS, M.M.; OSKAMP, S.; CONSTANZO, M.. **Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1995.

COX, T. H.; BLAKE, S.. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n.3, 1991.

CROCHÍK, J. L. . Teoria Crítica da Sociedade e Estudos sobre o preconceito. **Revista Psicologia Política**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 67-99, 2001.

CROMPTON, R.; HARRIS, F.. Attitudes, women's employment, and the changing domestic division of labour: A cross national analysis. In: CROMPTON, R. (ed.). **Restructuring gender relations and employment: the decline of the male breadwinner**. New York: Oxford University Press, 1999.

CROSS, E. Y.; KATZ, J. H.; MILLER, F. ; SEASHORE, E. W.. **The promise of diversity: over 40 voices discuss strategies for eliminating discrimination in organizations**. Burr Ridge, IL: Irwin, .1994.

DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F.J. (eds.). Leadership: **The multiple-level approach Part A. Classical and New Wave..** Stamford, CO: 1998.

DAVIS, D. D.; SELGRADE, K.; DOWNEY, H.; and BRYANT J.. Leader-Member Exchange, Work-family Conflict, and Performance Among Teleworkers. **Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, Chicago, IL, April 2004.

DELUGA R. J.. Leader-member exchange quality and effectiveness rating: the role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. **Group & Organization Studies**. v. 23, n. 2; Jun/1998.

DUARTE, N. T.; GOODSON, J.R.KLICH, N.R. Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, 1994.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A.. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspective

on work group processes and outcomes. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, p.229-273, 2001.

EPITROPAKI, O. e MARTIN, R. The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. **Journal of Occupational and Organizational Psychology - The British Psychological Society**; v. 72, p. 237-240, 1999.

FERDMAN, B. M.. Cultural Identity and diversity in organizations: Bridging the gap between group differences and individual uniqueness In: CHEMERS, M.M.; OSKAMP, S.; CONSTANZO, M.. **Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1995.

FLEURY Maria T. L.. The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. **Industrial Management & Data Systems**, v. 99, n.3 1999.

FOSTER, B.G. *et al.* Workforce diversity and business. **Training and Development Journal**, April, 1998.

FRIEDMAN, S. D.; LOBEL, S.. The Happy Workaholic: A role model for employees. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 3, Aug/2003.

GARCIA, M. F.. **Antecedents of an interviewer's fit perceptions of an Applicant: the role of actual and perceived similarity**. Dissertation submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY - August 2004.

GEERTZ, C.. **Nova Luz sobre a antropologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

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. (eds.). **Leadership: The multiple-level approach Part B. Contemporary and alternative..** Stamford, CO: 1998.

GREENHAUS, J. H. e BEUTELL, N. J.. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, 1985.

HAIR, J. F. *et al.*. **Análise multivariada de dados.** SANT'ANNA, A.S. e CHAVES NETO, A. (trad.), 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, D.A.; PRICE, K.H.; BELL, M.P.. Beyond relational demography: Time and effects of surface and deep level diversity on work group cohesion. **The Academy of Management Journal**, v. 41, n. 1, Feb, 1998.

HASLAM, S. A.; PLATOW, M. J.. Your wish is our command: the role of shared social identity in translating a leader's vision into follower's action. In: HOGG, M. A.; TERRY, D.J. **Social identity theory and organizational process.** Philadelphia: Psychology Press, 2001.

HOFESTEDE, G.. **Culture's Consequence: International differences in work-related values.** California: Sage Publications, Inc., 1984.

HOGG, M. A.. Social identification, group prototypicality, and emergent leadership. In: HOGG, M. A.; TERRY, D.J. **Social identity theory and organizational process.** Philadelphia: Psychology Press, 2001.

_____ Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. **The Academy of Management Review**; v. 25, n. 1; Jan 2000.

HOLANDA, A. B. **Novo dicionário básico da língua portuguesa.** Rio de Janeiro; Nova

Fronteira; 1988.

IBGE. **Censo Demográfico 2000**. IBGE. Disponível em:

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/populacao/tabela_brasil.shtm

Acesso em 04/07/2006.

IBGE. **O perfil da mulher jovem de 15 a 24 anos: características diferenciais e desafios**.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/populacao_jovem_brasil/comentario2.pdf.

Acesso em 14/06/06.

JACKSON, S. E.; JOSHI, A.; ERHARDT, N. L.. Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. **Journal of Management** v. 29, n. 6, 2003.

JICK, T. D. . Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**. v. 24, 1979.

JOST, J.T., ELSBACH, K.. How status and power differences erode personal and social identities at work: A system justification critique of organizational applications of Social Identity Theory. In: HOGG, M. A.; TERRY, D.J. **Social identity theory and organizational process**. Philadelphia: Psychology Press, 2001.

KERLINGER, F. N.; LEE, H. B.. **Foundations of behavioral research**. 4a. ed. United States: Wadsworth, Thomson Learning, 2000.

KING, G.; KEOHANE, R. O.; VERBA, S.. **Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research**. New Jersey: Princeton University Press, 1994.

KÖCHE, J.C.. **Fundamentos da metodologia científica**. Petrópolis: Editora Vozes, 2001

LANKAU, M. J.; RIODAN, C. M.; THOMAS, C. H.. The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés. **Journal of Vocational Behavior**, v. 67, 2005.

LAWRENCE, B. S.. Levels of analysis and the qualitative study of quantitative data. In: YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F. J.. (Eds.) **Multi-level Issues In Organizational Behavior And Processes: Research In Multi-level Issues**, v. 3. Elsevier Science Ltd, 2004. Disponível em <http://www.anderson.ucla.edu/x2198.xml>. Acesso em 31 de maio de 2006.

LIDEN, R.C. e GRAEN, G.. Generalizability of Vertical Dyad Linkage Model of leadership. **Academy of Management Journal**, v. 23, n.3. 1980.

LODEN, M.; ROSENER, J.. **Workforce America**. Homewood, IL: Business One Irwin, 1991.

LYNCH, P.D.. **Benefits of the contact conditions for organizational diversity: Examining effects of intergroup dynamics, ethnic identity, and heterogeneity**. Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY. University of Delaware. 2001.

MACHADO, H.. A identidade e o contexto organizacional: perspectiva de análise. **RAC Edição especial**, 51-73, 2003.

MARKERT, J. Demographics of Age: Generational and Cohort Confusion. **Journal of Current Issues and Research in Advertising**, v. 26, n. 2, Fall 2004.

MILLER, N.. Personalization and the Promise of Contact Theory. **Journal of Social Issues**, v. 58, n. 2, 2002.

MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L.. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **Academy of Management Review**. v. 21, n. 2, 1996.

MOBLEY, W.H. Supervisor and employee race and sex effects on performance appraisal: A field study of adverse impact and generalizability. **Academy of Management Journal**, Sep/1982.

NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R.. **Handbook de estudos organizacionais.: Modelos de análise em novas questões em estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

O'CONNOR, B. P. SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test. **Behavior Research Methods, Instruments, & Computers**, v. 32, n. 3, 2000.

O'MARA J.. Managing diversity. In: TRACEY. W.R. **Human Resources Management & Development Handbook**. New York, 1994.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Impacto dos Valores Laborais e da Interferência Família - Trabalho no Estresse Ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21 n. 2, Mai-Ago 2005.

PELLED, L. H... Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory. **Organizational Science**, v. 7, n. 6, 1996.

PETTIGREW T. F.. Intergroup Contact Theory. **Annual Review Psychology**. v. 49, 1998.

PETTIGREW, T.F.: TROPP, L. R.. A Meta-Analytic Test of Intergroup Contact Theory. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 90, n. 5, 2006.

PFEFFER, J. Organizational demography: Implications for management. **California Management Review**, v. XXVIII, n. .1, Fall-1985.

PULAKOS, E. D.; WEXLEY, K. N.. The relationship among perceptual similarity, sex and performance ratings in manager-subordinate dyads. **Academy of Management Journal**, v. 26, v. 1, 1983.

RAGINS, B. R.; TOWNSEND B.; MATTIS, M. Gender Gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. **Academy of Management Executive**, v.12, n. 1, 1998.

SALTZ, J. L.. **Beyond simple similarity: the relationship of leader-follower personality fit with follower satisfaction with the leader and follower commitment to the organization.** Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, 2004.

SCHRIESHEIM C.A.; CASTRO, S.L.; COCLISER, C.C.. Leader-Member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. **Leadership Quarterly**, v. 10, n. 1, 1999.

SCHRIESHEIM, C.A.; NEIDER, L. L.; SCANDURA, T.A. Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. **Academy of Management Journal**. v.41, n. 3, 1998.

SILVA A. B.. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.** Tese submetida ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2005.

SMIRCICH, L.; CHESSER, R.J.. Superior's and subordinates perceptions of performance: beyond disagreement. **Academy of Management Journal**, v.24, n. 1, 1981.

STEWART, M. M.; JOHNSON, O. E.. Workgroup demography and group performance: the moderating effect of leader-member exchange. **Academy of Management**. Best Conference Paper, 2005.

STRAUSS, J. P; BARRICK, M. R M.; CONNERLEY, L. An investigation of personality similarity effects (relational and perceived) on peer and supervisor ratings and the role of familiarity and liking. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**; n. 74; Dec 2001.

SUAZO M. M.; TURNLEY, W.H.; MAI-DALTON, R. R.. Antecedents of psychological contract breach: the role of similarity and leader-member exchange. **Academy of Management**. Best Conference Paper, 2005.

THOMAS Jr., R.R.. Beyond Race and Gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: AMACOM, 1991.

TORRES, C.V.. **Leadership style norms among Americans and Brazilians: assessing differences using Jackson's return potential model**. Dissertation presented to the faculty of the California School of Professional Psychology - San Diego Campus in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, 1999.

TRIANDIS, H. C.. A theoretical framework for the study of diversity. In: CHEMERS, M.M.; OSKAMP, S.; CONSTANZO, M.A.. **Diversity in organizations: new perspectives for a changing workplace**. California. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

_____ The Future of Workforce Diversity in International Organizations: A

Commentary. **Applied Psychology: An International Review**, v.52, n. 3, 2003.

_____ The many dimensions of culture. Academic Commentary. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 1, 2004.

TRIANDIS, H.C.. SUH E. M.. Cultural Influences on Personality. **Annual Review Psychology**. v. 53, n. 133, 2002.

TSUI, A. e O'REILLY III, C. Beyond simple demographic effects: the importance of relational demography in superior-subordinate dyads. **Academy of Management**. v.32, n. 2, 1989.

TSUI, A. S.; PORTER, L. W.; EGAN, T. D.. When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. **Human Relations**, v. 55 n. 8 Aug-2002.

TURNER, J. C.. **Social Influence**. Buckingham: Open university Press, 1996.

TVERSKY, Amos. Ed. SHAFIR, Eldar. **Preference, Belief, and Similarity. Selected Writings**. The MIT Press. Cambridge, MA, 2004.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. **The evolution of leadership theory**. Journal of Organizational Change Management, 1990.

WAYNE S. J; LIDEN R. C SPARROWE R. T.. Developing Leader-Member Exchanges The Influence of Gender and Ingratiation. **American Behavioral Scientist**, v. 37, n. 5; Mar/Apr 1994.

WEXLEY, K.; ALEXANDER, R.A.; GREENAWALT, J.P.; COUCH, M.A.. Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate

dyads. **Academy of management Journal**, 1980, v. 23, n. 2.

WEXLEY, K.N.; PULAKOS, E.D. The effects of perceptual congruence and sex on subordinates performance appraisal of their managers; **The Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, Dec, 1983

YAMMARINO, F. J. *et al.* Leadership and level of analysis: A state-of-the-science review. **The Leadership Quarterly**, v. 16, 2005

YUKL, G.. **Leadership in organizations**. New Jersey: Upper Saddle River, 5TH edition, 2001.

ZEBROWITZ, L. A.. **Social perception**. Buckingham: Open University Press, 1990.

ZWICK, W. R. e VELICER, W. E . Comparison of Five Rules for Determining the Number of Components to Retain. **Psychological Bulletin American**, v. 99, n. 3, 1986.

Apêndice 1: Carta/Instruções ao Superior

QUESTIONÁRIO SUPERIOR(A)

Prezado(a) Senhor(a),

Sou estudante de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas na Universidade Presbiteriana Mackenzie em São Paulo.

Estou desenvolvendo uma pesquisa sobre **DIVERSIDADE** e a **QUALIDADE DO RELACIONAMENTO** entre superiores e subordinados(as). Os questionários anexos fazem parte desta pesquisa.

Os resultados da pesquisa têm uma finalidade exclusivamente acadêmica, visando à produção de conhecimentos nos campos de diversidade e liderança.

Peço sua especial colaboração e de seu/sua subordinador(a) no preenchimento destes questionários que seguem e encaminhar suas respostas até o dia 16/10/06.

Seu preenchimento deverá tomar de 10 a 15 minutos

É importante que ambos, tanto você como seu/sua subordinado(a), respondam, pois se apenas um responder, a utilização do questionário se torna inviável.

Após responder, por favor, envie ambos os questionários utilizando o envelope selado que segue com os questionários, e que já tem porte pago

Agradeço desde já a sua atenção e colaboração, bem como me coloco inteiramente à disposição para qualquer informação.

POR FAVOR, INDIQUE NO QUESTIONÁRIO SE GOSTARIA DE RECEBER, POR EMAIL, UM RESUMO DO TRABALHO AO FINAL DA PESQUISA.

Atenciosamente,

Nereida S. P. da Silveira

Apêndice 2 - Carta/Instruções ao Subordinado(a)

QUESTIONÁRIO SUBORDINADO(A)

Prezado(a) Senhor(a),

Sou estudante de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas na Universidade Presbiteriana Mackenzie em São Paulo.

Estou desenvolvendo uma pesquisa sobre **DIVERSIDADE** e a **QUALIDADE DO RELACIONAMENTO** entre superiores e subordinados(as). Os questionários anexos fazem parte desta pesquisa.

Os resultados da pesquisa têm uma finalidade exclusivamente acadêmica, visando à produção de conhecimentos nos campos de diversidade e liderança.

Peço sua especial colaboração e de seu/sua superior(a) no preenchimento destes questionários que seguem e encaminhar suas respostas até o dia 16/10/06.

O preenchimento deverá tomar de 10 a 15 minutos

É importante que ambos, tanto você como seu/sua superior(a), respondam, pois se apenas um responder, a utilização do questionário se torna inviável.

Após responde, por favor, envie ambos os questionários utilizando o envelope selado que segue com os questionários, e que já tem porte pago.

Agradeço desde já a sua atenção e colaboração, bem como me coloco inteiramente à disposição para qualquer informação.

POR FAVOR, INDIQUE QUESTIONÁRIO SE GOSTARIA DE RECEBER, POR EMAIL, UM RESUMO DO TRABALHO AO FINAL DA PESQUISA.

Atenciosamente,

Nereida S. P. da Silveira

Apêndice 3 - Dados Biográficos do(a) Superior(a)

Seu gênero:	Masculino <input type="checkbox"/>	Feminino <input type="checkbox"/>			
Estado civil	Casado/a ou vive maritalmente <input type="checkbox"/>	Divorciado/a ou Separado/a <input type="checkbox"/>	Solteiro/a <input type="checkbox"/>	Viúvo/a <input type="checkbox"/>	
Sua idade :	20 a 29 <input type="checkbox"/>	30 a 39 <input type="checkbox"/>	40 a 49 <input type="checkbox"/>	50 a 59 <input type="checkbox"/>	60 ou mais <input type="checkbox"/>
Você tem filhos?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>			
Idade dos filhos (marcar mais de uma opção se necessário):	Criança/s <input type="checkbox"/>	Adolescente/s <input type="checkbox"/>	Adulto/s <input type="checkbox"/>		
Qual seu último nível completo de sua formação educacional?	1º grau <input type="checkbox"/>	2º grau <input type="checkbox"/>	3º grau <input type="checkbox"/>	Pós-graduado/a <input type="checkbox"/>	
Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?	Anos <input type="text"/>	ou	Meses <input type="text"/>		
Há quanto tempo você trabalha neste setor?	Anos <input type="text"/>	ou	Meses <input type="text"/>		
Qual seu nível hierárquico ?	<input type="text"/>				

**Apêndice 4- Dados da organização
Respondente Supervisor(a)**

Tipo de organização	Indústria	Comércio	Serviços	Orgão Público	Educacional
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de empregados (na sua unidade de trabalho)	<input type="text"/>				

Apêndice 5 - Dados Biográficos Pessoais - Subordinado(a)

Seu gênero:	Masculino <input type="checkbox"/>	Feminino <input type="checkbox"/>			
Estado civil	Casado/a ou vive maritalmente <input type="checkbox"/>	Divorciado/a ou Separado/a <input type="checkbox"/>	Solteiro/a <input type="checkbox"/>	Viúvo/a <input type="checkbox"/>	
Sua idade :	20 a 29 <input type="checkbox"/>	30 a 39 <input type="checkbox"/>	40 a 49 <input type="checkbox"/>	50 a 59 <input type="checkbox"/>	60 ou mais <input type="checkbox"/>
Você tem filhos?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>			
Idade dos filhos (marcar mais de uma opção se necessário):	Criança/s <input type="checkbox"/>	Adolescente/s <input type="checkbox"/>	Adulto/s <input type="checkbox"/>		
Qual seu último nível completo de sua formação educacional?	1º grau <input type="checkbox"/>	2º grau <input type="checkbox"/>	3º grau <input type="checkbox"/>	Pós-graduado/a <input type="checkbox"/>	
Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?	Anos <input type="text"/>	ou	Meses <input type="text"/>		
Há quanto tempo você trabalha neste setor?	Anos <input type="text"/>	ou	Meses <input type="text"/>		
Há quanto tempo você trabalha com este superior (a)?	Anos <input type="text"/>	ou	Meses <input type="text"/>		

**Apêndice 6 - Escala de Interação Trabalho-Família
Respondentes Superior(a) e Subordinado(a)**

	Nunca 1	Raramente 2	Às vezes 3	Várias vezes 4	Freqüente- mente 5
Chego do trabalho sem energia para resolver problemas familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromissos familiares fazem-me mudar os planos no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chego do trabalho cansado para realizar tarefas domésticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atividades de trabalho fora do expediente atrapalham meus programas familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidades familiares fazem-me sair mais cedo do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perco um dia de trabalho resolvendo problemas familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromissos profissionais fazem-me mudar os planos com minha família	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saio para trabalhar de mau-humor por questões familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acontecimentos do trabalho deixam-me de mau-humor em casa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidades familiares atrasam-me para o trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atrapalho-me nas responsabilidades familiares pensando no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemas em casa deixam-me irritado com meus colegas de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saio do trabalho atrasado para eventos familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atrapalho-me no trabalho pensando em minha família	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Apêndice 7 - Avaliação de Percepção de similaridade
Respondente Subordinado(a)**

	Muito parecido(s)	Razoavelmente parecido(s)	Neutro	Razoavelmente diferente(s)	Muito diferente(s)
No que se refere ao gênero, independentemente da semelhança ou diferença, eu e meu / minha superior(a) temos um jeito de pensar que é	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em relação à idade, independentemente da semelhança ou diferença, meu / minha superior(a) e eu temos um jeito de pensar que é	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando levando em conta o equilíbrio entre família e trabalho, eu e meu / minha superior(a) temos um jeito de pensar que é	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De uma maneira geral, considerando o modo de pensar e agir, você e seu/sua superior (a) são	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Apêndice 8 - Escala LMX-7
Respondente Subordinado(a)**

	Raramente	Ocasionalmente	Às vezes	Quase sempre	Freqüentemente
Você geralmente sabe quão satisfeito seu / sua superior (a) está com o que você faz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nenhum pouco	Um pouco	Razoavelmente	Bastante	Totalmente
Quão bem seu /sua superior (a) entende seus problemas e necessidades de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nada	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Totalmente
Quão bem seu / sua superior (a) reconhece seu potencial?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nenhuma	Pequenas	Moderadas	Altas	Muito altas
Independentemente de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha conquistado na posição que ocupa, quais são as chances dele (a) usar seu poder para ajudá-lo a resolver problemas de seu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nenhuma	Pequenas	Moderadas	Altas	Muito altas
Novamente, independentemente de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha quais são as chances dele (a) "quebrar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Discordo totalmente	Discordo	Sou neutro	Concordo	Concordo plenamente
Eu tenho suficiente confiança em meu / minha superior (a) para defendê-lo (a) e	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Extremamente ineficaz	Pior que a média	Mediana	Melhor que a média	Extremamente eficaz
Como você caracterizaria seu relacionamento de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Apêndice 9 - Avaliação de satisfação com o contato
Respondente Subordinado(a)**

Estou satisfeito com a qualidade das oportunidades de contato que
tenho com meu / minha superior (a)

sim

não

Estou satisfeito com a frequência (muita ou pouca) das oportunidades
de contato que tenho com meu / minha superior (a).

sim

não