

TEORIA LEADER MEMBER EXCHANGE - LMX -:

Uma Avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado à serviço  
da formação de líderes

Flávio Martins da Silva

Dissertação de Mestrado  
em Gestão de Serviços de Saúde

Orientadora Acadêmica:

Prof. Tania Regina da Silva Furtado da FGV/RJ, Brasil.

Setembro 2010

TEORIA LEADER MEMBER EXCHANGE - LMX -:

Uma Avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado à serviço  
da formação de líderes

Flávio Martins da Silva

Dissertação de Mestrado  
em Gestão de Serviços de Saúde

Orientadora Acadêmica:

Prof. Tania Regina da Silva Furtado da FGV/RJ, Brasil.

Setembro 2010

**A TEORIA LEADER MEMBER EXCHANGE - LMX -: Uma avaliação da qualidade da relação  
entre líder-liderado, à serviço da formação de líderes**

**Flávio Martins da Silva**

## Agradeço

a Deus em primeiro lugar; a minha família por entender e me apoiar em todos os momentos; e a todos os professores e colegas da primeira turma de mestrado FGV/ISCTE-IUL que farão parte das minhas lembranças por toda a vida.

## Resumo

Uma das áreas mais discutidas nas organizações é a formação de gestores de negócios.

A questão da liderança vem sendo tratada, prioritariamente, como um fenômeno social, com foco no estudo e treinamento de grupos de pessoas.

No sentido de aprofundar esta área, de preocupação a nível internacional, o grande desafio da pesquisa da liderança é a retenção e sucessão de líderes gestores.

A relevância de alguns pressupostos da teoria *Leader Member Exchange – LMX* -, que tratam da qualidade da relação entre líder-liderado, foram analisados para construção de uma pedagogia que potencialize a formação de líderes.

A ênfase foi estabelecida da qualidade do relacionamento e sua replicação no conhecimento em todos os níveis da organização. Para tal norteador situaremos a relação com as estratégias no gerenciamento de pessoas.

Palavras chave: liderança, grupo, sucessão e retenção de líderes.

Classificação JEL: M10 e M12.

### Abstract

One of the most discussed areas in the organizations is the training of business managers.

The issue of leadership has been regarded primarily as a social phenomenon, with focus on study and training of groups of people.

In order to further this area, of international concern, the major challenge of leadership development is the retention and succession of leading managers.

The relevance of some assumptions from the theory of Leader Member Exchange – LMX – that deals with the quality of the relation leader-led, were analyzed to construction a pedagogy that empowers the creation of leaders.

The emphasis was established in the quality of the relationship and its replication in the knowledge in all levels of organization. For such guiding, we will establish the relation with the people's management strategies.

Key-words: leadership, group, succession, and retention of leaders.

JEL classification: M10 and M12.

TEORIA LEADER MEMBER EXCHANGE - LMX -: Uma Avaliação da qualidade da relação entre  
líder-liderado à serviço da formação de líderes

<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	1
<b>2. INTRODUÇÃO</b> .....	2
2.1 O Problema Da Pesquisa .....	4
2.2 Objetivos .....	5
<b>3. INTERAÇÃO SOCIAL E PERCEPÇÃO DE PESSOAS</b> .....	5
3.1 Relação Interpessoal .....	7
3.2 Teoria da Autocategorização -TAC .....	8
3.3 Reciprocidade entre Pessoas e Relações Sociais .....	9
<b>4. ESTUDO DA LIDERANÇA</b> .....	15
4.1 Teorias de Liderança .....	17
4.2 Níveis de Análise em Liderança .....	24
<b>5. A TEORIA LMX</b> .....	27
<b>6. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	35
6.1 Desempenho .....	36
<b>7. METODOLOGIA</b> .....	43
7.1 Amostra da Pesquisa .....	44
7.3 Instrumento de Coleta .....	45
<b>8. ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	46
8.1 Análise fatorial da amostra considerada .....	49
8.2 Tempo de Convivência e Qualidade de Convivência .....	61
8.2 Percepção da Qualidade da Convivência .....	63
8.3 Percepção da Excelência do Relacionamento .....	69
<b>9. CONSIDERAÇÕES DO TRABALHO</b> .....	70
<b>10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	76
APÊNDICES .....	83
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA .....	84

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Nos círculos de conversas entre empresários, nos congressos profissionais, nacionais e internacionais, sempre há a discussão sobre a dificuldade de formação de pessoas capazes de liderar.

Neste trabalho, na busca por se construir um caminho para solução do problema da formação, retenção e substituição de líderes, estudou-se as teorias modernas sobre liderança. Estas teorias foram elaboradas a partir de pesquisas e literatura que evoluíram da descrição de traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz.

Em minha trajetória profissional tenho estado em várias nuances de posição hierárquica, o que me permite discutir a relação como liderado, líder, gestor estratégico e mais recentemente ligado a academia como professor de pós-graduação.

Da interlocução desta experiência surgiu a motivação pelo aprofundamento na pesquisa sobre a qualidade do relacionamento entre líder-liderados, em especial atenção ao papel da liderança organizacional quanto a mudança de atitudes de ambiente.

Esta pesquisa encontrou na Teoria *Leader Member Exchange* – LMX, os pressupostos para avaliação tanto do líder quanto dos liderados, no que diz respeito a qualidade da relação destes, o que pode ser o caminho para a construção de um processo pedagógico para a formação, retenção e substituição de líderes.

A questão da liderança tem se tornado um desafio a ser enfrentado por quem pretende compreender fenômenos comportamentais que ocorrem nas organizações.

No segmento de saúde esta preocupação é ainda maior, pois é um setor em que os profissionais da área de saúde militam em terreno mais que complexo, pois seus clientes são pessoas que carregam sobre si cargas psicológicas fora da normalidade, que por sua vez influenciam o ambiente de trabalho estabelecendo um círculo complexo de relacionamento, o que exige que estes profissionais tenham capacidade específica, por isso, é necessário um esforço adicional para encontrar pessoas com o perfil desejado e que consigam reproduzir uma pedagogia que proporcione a formação de outras pessoas capacitadas a exercer a liderança, de forma que possam proporcionar um processo de educação contínua, que vislumbre o equilíbrio e estabelecimento do bem estar de todos.

## 2. INTRODUÇÃO

Uma das áreas mais discutidas nas organizações dos mais variados setores de negócios é a da Liderança, especificamente a dificuldade de formação de líderes dentro das próprias organizações com capacidade de conduzir seus liderados a efetivamente alcançar os objetivos da organização levando em conta, também, a necessidade de observar os objetivos dos liderados, do indivíduo e a necessidade de formação de substitutos – líderes formadores de líderes.

Acadêmicos argumentam que a liderança como tema de pesquisa científica surgiu apenas depois da década de 1930 fora do campo da filosofia e da história. Com o passar do tempo, a pesquisa e a literatura sobre liderança evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz.

Nos últimos anos, boa parte dessas pesquisas e obras tem sido analisadas pelo escopo muito restrito, no entanto preocupadas com a explicação na relação da liderança face a face com seus colaboradores, ao invés de examinar os líderes no contexto maior de suas organizações, prestando pouca atenção ao papel da liderança organizacional em termos do tratamento da mudança ambiental.

Desta forma, pode-se afirmar que a discussão sobre a área da liderança é uma construção, um processo natural.

Em minha trajetória profissional tenho estado em várias nuances de posição hierárquica, o que me permite discutir a relação como liderado, líder, gestor estratégico e mais recentemente ligado a academia como professor de pós-graduação.

Na relação de orientador nos programas de MBA, com ênfase na formação de Executivos-gestores, tenho me deparado com a discussão do tema liderança quanto a necessidade de formação, retenção e sucessão de Líderes-gestores.

Da interlocução desta experiência surgiu a motivação pelo aprofundamento na pesquisa sobre a qualidade do relacionamento entre líder-liderados, em especial atenção ao papel da liderança organizacional quanto a mudança de atitudes de ambiente.

A questão da liderança tem se tornado um desafio a ser enfrentado por quem pretende compreender fenômenos comportamentais que ocorrem nas organizações.

Os resultados de pesquisas nacionais e internacionais, tais como de Mirlene e Amaral (2006) e Lucas, Diener e Suh (1996), respectivamente, indicam que a percepção, que os liderados possuem de um líder, está diretamente correlacionada com o modelo de gestão, de comunicação e de arquitetura organizacional adotados.

O tipo de liderança exercido nas organizações pode influenciar no bem-estar psicológico dos liderados em função das dimensões: auto-estima, estado de ânimo, otimismo, satisfação no trabalho e satisfação geral com a vida.

O bem-estar psicológico dos indivíduos deve ser alvo de preocupação por parte dos gestores de uma organização, haja vista que o diferencial de uma empresa bem sucedida é, reconhecidamente, o capital humano.

São as pessoas que fazem a diferença. Elas criam, inovam, empreendem, decidem, aprendem e transformam processos, serviços, produtos tornando-os mais interessantes para o cliente e, conseqüentemente, melhores do que os da concorrência.

As manifestações e as implicações do comportamento humano nas organizações, não somente aquelas que envolvam relacionamentos interpessoais, mas também as voltadas para alcance de metas e objetivos podem ser compreendidas a partir dos estudos de liderança.

Neste trabalho, além do estudo das teorias sobre o tema liderança em seus níveis individual, grupal e organizacional há uma preocupação precedente com a familiarização de definições sobre interações pessoais e percepção de pessoas para alcançarmos conhecimento mínimo, que nos possibilite entender a questão da qualidade do relacionamento líder-liderado em busca de avaliação de desempenho, numa perspectiva de percepção da excelência do relacionamento e qualidade de vida no trabalho.

A qualidade do relacionamento entre a liderança e os liderados, relações diádicas, que é o foco central deste estudo, é bem desenvolvida pela teoria denominada em inglês de *Leader-Member Exchange Theory* – LMX, que surgiu, fruto do trabalho de Dansereau, Caschman e Graen (1973), numa pesquisa no ambiente laboral, que estabeleceu, diante das diferenciadas interações de líderes e seus liderados, que seriam a “amplitude de negociação”, dois diferentes tipos de díades, denominadas por estes autores de endogrupo e exogrupo, que será esplanada em capítulo exclusivo.

Na busca pela compreensão das dificuldades de formação de líderes e mesmo da retenção dos bons profissionais, encontramos na pesquisa do trabalho aqui proposto muitos pontos relacionados com os estudos da LMX, que é uma teoria muito pouco estudada no Brasil. Uma destas pesquisas foi realizada por Amaral (2007), que teve como foco a busca de compreensão

do fenômeno da liderança apoiada na LMX, enfatizando a percepção que o liderado possui do relacionamento que mantém com seu líder, a partir da necessidade de encontrar os elementos envolvidos no processo de interação líder-liderado em organizações localizadas no Brasil a partir da ótica do liderado.

Como os profissionais da área de saúde militam em terreno mais que complexo, pois seus clientes são pessoas que carregam sobre si carga psicológica fora da normalidade, que por sua vez influenciam o ambiente de trabalho estabelecendo um círculo complexo de relacionamento, o que exige que estes profissionais tenham capacidade específica, é necessário um esforço adicional para encontrar pessoas com o perfil desejado e que consigam reproduzir uma pedagogia que proporcione a formação de outras pessoas capacitadas a exercer a liderança, de forma que possam proporcionar um processo de educação contínua, que vislumbre o equilíbrio e estabelecimento do bem estar de todos – não só clientes, mas, também, colaboradores, acionistas ou sócios -, pois estaríamos criando um círculo virtuoso, onde os clientes seriam recebidos e tratados por pessoas efetivamente capacitadas, os colaboradores estariam aptos a enfrentar qualquer situação, inclusive, um processo de mudança de emprego, da mesma forma que os acionistas, que teriam a tranquilidade de que não haveria ameaças à perenidade de seus negócios em função da incapacidade de formação de líderes.

A questão da liderança é prioritariamente tratada como um fenômeno social. A Teoria LMX nos possibilita tentar entender sob outra ótica e que pode ser um caminho, mais curto, para a solução da questão da formação, retenção e substituição de líderes dentro de uma perspectiva de educação permanente no trabalho.

## **2.1 O Problema Da Pesquisa**

Por si só, o conceito liderança representa um dos temas mais complexos a ser estudado pelas organizações e cadeiras específicas da academia. Portanto, há um esforço muito grande para tentar compreendê-lo, pois ele sempre se associa a outros conceitos que permeiam as organizações, e que são responsáveis pelo sucesso ou fracasso das mesmas.

Muita coisa tem sido pesquisada e escrita a respeito dele, e neste trabalho há uma seção específica para abordá-lo, pois se mostra de muita relevância para perenidade das organizações.

O fato é que nos círculos de conversas entre empresários, nos congressos profissionais, nacionais e internacionais, sempre há a discussão sobre a dificuldade de formação de pessoas capazes de liderar.

Desta forma, o problema de pesquisa deste trabalho é: A qualidade do relacionamento entre líder e liderado, influencia na formação, retenção e substituição de líderes?

## **2.2 Objetivos**

Este trabalho tem como objetivo, identificar se os conceitos e pressupostos da teoria LMX são percebidos no desempenho das equipes de trabalho pesquisadas.

E, concomitantemente, verificar se influencia no desempenho das unidades de negócio pesquisadas, desempenho este mensurado até mesmo pela lucratividade, haja vista que a pesquisa aqui realizada se deu em uma empresa privada da área de saúde, estabelecida na cidade do Rio de Janeiro, com 5 unidades de negócios, cujos resultados podem ser medidos e analisados.

Para tanto, será necessário examinar alguns conceitos ligados a liderança, teorias comportamentais, sociais e, principalmente, os conceitos da teoria LMX e relacioná-los com os dados da pesquisa.

## **3. INTERAÇÃO SOCIAL E PERCEPÇÃO DE PESSOAS**

A construção da interação humana, ou seja, o processo de julgamento baseado em questões motivacionais, no estado psicológico, nos valores culturais, na personalidade e na experiência acumulada que as pessoas fazem uma com as outras, que motiva a decisão de interagir ou não com o outro, que interfere na atração interpessoal é a base teórica estudada para desenvolvimento deste trabalho.

Esta seção busca a apresentação e discussão da interação de pessoas no ambiente social laboral.

Para tanto, é necessário conhecermos um pouco do processo de cognição social, segundo a psicologia social, “no qual somos influenciados por tendências, esquemas sociais, heurísticas e no qual tem lugar uma forte tendência de descobrir as causas do comportamento, tanto o nosso como o de outrora” (Rodrigues; Assmar; Jablonski, 2003: 67).

Segundo estes autores, este processo é ativo no sentido de que as pessoas, no contato com seu ambiente social, formam uma idéia a seu próprio respeito, julgando, redirecionando ou construindo seu próprio comportamento, por meio de comparação com outras pessoas, bem como categorizando o ambiente e das pessoas que dele fazem parte, a fim de facilitar o seu relacionamento e a sua possível integração com esse ambiente. Decorrendo disso a formulação de estereótipos e preconceitos por meio dos quais pessoas rotulam outras ou grupo de pessoas.

As pessoas identificam, ou percebem seletivamente, nas demais, características que lhes agradam ou que podem lhes causar dissabores ou desgostos. A partir dessa percepção, optam por interagir ou distanciar-se das demais.

Já a percepção, não deve ser confundida com opiniões ou atitudes sobre fatos do mundo exterior. É a maneira como as pessoas dão sentido e organizam os estímulos que são apreendidos pelos órgãos do sentido. Há diferenciações entre os estudos de percepção de pessoas e estudos sobre percepção de objetos afirmam Bacha, Strehlau e Romano (2006).

Segundo Amaral (2007), as questões relativas à sensação, estão ligadas as percepções de objetos, aos estímulos e à exatidão com que estes estímulos são armazenados na memória do percebedor, a fim de lhe propiciar a construção de um sentido de percepção.

Da mesma forma, as pessoas procuram, na percepção dos estímulos, predizerem o comportamento do outro.

As pessoas procuram estabilidade de estímulos sobre o outro, através de informações contidas na personalidade humana, referente à estabilidade entre pessoas diferentes.

Mas as informações sobre o outro são limitadas e, por conta disso, e de outros fatores, tais como a característica que um indivíduo ou grupo usa para encobrir todas as demais características, o que é denominado por Hastorf, Schneider e Polefka (1973) como efeito Halo, podem mascarar a estabilidade percebida da estabilidade real, no processo de percepção.

Estes mesmos autores definem o conceito de estigma como “qualquer característica negativamente avaliada por grande número de pessoas” (1973: 96) e afirmam que o processo perceptivo dá-se a partir dos estigmas percebidos.

O percebedor atribui características positivas ou negativas ao percebido e o trata a partir delas, criando um estereótipo da pessoa estigmatizada. Desta forma o percebedor pode acreditar que um defeito físico, ou cor da pele, ou opção sexual, entre outros, pode limitar uma pessoa em

relação à outra, impingindo uma série de atribuições a partir da primeira para estigmatizar ainda mais o percebido.

Embora não seja uma teoria norteadora deste trabalho, esse assunto é de extrema relevância, pois as pessoas, nos processos de atração, interação, identificação e outros mais que aqui serão discutidos, podem ser influenciadas e com certeza constituir uma variável para ajudar a determinar a qualidade do relacionamento, que é o objeto da pesquisa.

### **3.1 Relação Interpessoal**

O ser humano é um ser social. O isolamento provoca medo e ansiedade nas pessoas, por isso as pessoas optam pelo convívio social como forma de minimizar estes sentimentos.

Além desta realidade facilmente identificada por qualquer um de nós, há pesquisas como informa Rodrigues, Assmar e Jablonski (2003), que apresentam várias razões para a necessidade do convívio social, dentre as quais estão: a) possibilidade de escape – unir-se ao outro que se encontra na mesma situação para a busca de solução dos problemas que causam a ansiedade e o medo -, b) redução direta e indireta da ansiedade – busca junto com outras pessoas de outras razões para concentrarem suas preocupações, fazendo com que esqueçam do fato gerador da ansiedade- c) auto-avaliação – o convívio humano permite que as pessoas estabeleçam um processo padrão para a realidade social e, a partir daí possam avaliar a ansiedade experimentada.

Para estes mesmos autores há dois fatores que podem estimular a atração interpessoal, o primeiro é Convivência e familiaridade – que tem o resultado diretamente proporcional ao tempo e frequência do convívio - e o segundo é a identidade de valores e atitudes, sendo que este último é caracterizado por provocar atração ou repulsa caso estes valores e atitudes não sejam idênticos ou semelhantes entre as pessoas envolvidas.

O consenso em torno de uma realidade social evita conflito de valores e de atitudes, ajudando as pessoas a se compararem às demais, gerando um sentimento de igualdade e de concordância com o comportamento do outro.

Portanto o termo identidade de valores e atitudes aplica-se tanto ao nível individual quanto ao nível coletivo, de acordo com o progresso da integração de suas identidades a identidades dos grupos e das organizações.

Então se infere que é importante identificar e descobrir como os indivíduos constroem suas identidades sociais em termos de categoria sociais. Tentar responder a questão de como as

pessoas se agrupam e as relações que se formam nos ambientes organizacionais, conforme propõe Brown (2001).

Para abordarmos a questão da interação de pessoas, vamos nos debruçar a seguir sobre alguns dos temas da psicologia social, que foram estudados e elencados por AMARAL (2007), que pesquisou os autores Hogg; Terry, (2000), Rodrigues; Assmar; Jablonski (2003) Sparrowe; Liden, (1997)

### **3.2 Teoria da Autocategorização -TAC**

Esta teoria define o processo de categorização social como sendo a base cognitiva do comportamento do grupo.

Um processo de despersonalização do indivíduo levando-o a alinhar-se com o contexto do protótipo relevante do endogrupo. Considerando que os indivíduos têm percepção das características prototípicas do endogrupo e do exogrupo e que esta despersonalização é simplesmente uma mudança de como os indivíduos se concebem, bem como representam a base de percepção dos outros indivíduos membros do mesmo grupo.

Levando em conta, ainda, que a despersonalização não tem conotações negativas em termos de perda da individualidade ou desumanização.

A noção de protótipos é central para a Teoria da Autocategorização – TAC. Protótipo não é uma lista de verificação de atributos, mas representa uma forma de os membros do grupo compreenderem as do contexto, freqüentemente na forma de representações dos membros que são considerados os melhores representantes das características do grupo protótipo.

Protótipos representam “todos os atributos que caracterizam os grupos e os distingue de outros grupos, inclusive convicções, atitudes, sentimentos e comportamentos”, “não são armazenados na memória, mas são construídos, mantidos e modificados por características do contexto interativo social imediato ou mais duradouro” (HOGG e TERRY 2000: 4). Amaral (2007:37) afirma que a mudança dos protótipos – isto pode acontecer em função do contexto social – “redunda na mudança da autoconcepção individual, à medida que se estabelece uma comparação relevante com mudanças do exogrupo. Isso denota que o leque de protótipos que a pessoa possui do seu grupo é dinâmico.

O estudo desta teoria nos auxilia a entender o comportamento das pessoas diante da liderança de grupos.

Neste estudo há a apresentação de três aspectos desse processo, segundo Hogg e Terry, o primeiro é a construção da idéia de que algumas pessoas são mais protótípicas do que as outras do grupo em função da autocategorização e, por isso, influenciam a despersonalização do comportamento individual. O segundo é que caso haja a estabilidade do contexto social e do protótipo, o processo poderá ser mais duradouro, proporcionando ao líder representar as aspirações, atitudes e comportamento do grupo, mesmo que ainda não seja considerado uma liderança de fato.

O terceiro, diz respeito à questão da atração social, que assegura que quando houver protótipo consensual entre os membros do grupo haverá admiração com relação aos membros prototípicos, o que proporciona complacência das pessoas que tenderão a concordar e obedecer ao líder que admiram, o que pode autorizar publicamente a habilidade para exercitar a influência sobre as pessoas. Decorre, ainda, a possibilidade do líder, pautado na plena identificação com o grupo, exercer a influência da empatia, que proporciona benefícios coletivos redundando no consenso da sua atratividade social, o que pode proporcionar sua popularidade diante do grupo, trazendo-lhe prestígio e status como diferencial na relação intergrupala.

### **3.3 Reciprocidade entre Pessoas e Relações Sociais**

Este é um assunto extrema relevância para este trabalho, pois trata das questões de reciprocidade, da norma de justiça social e da norma de responsabilidade social, numa abordagem da Psicologia social.

As trocas feitas entre pessoas, segundo Rodrigues; Assmar; Jablonski, (2003: 253), podem ser “sociais, psicológicas ou materiais, orientadas por uma economia social.” As interações humanas não se restringem a troca de bens materiais, também acontecem envolvendo bens imateriais ou sociais como: amor, respeito, afeto, status entre outras.

Ao minimizar os custos e maximizar as recompensas, as pessoas estão utilizando-se de uma estratégia denominada pelos autores de “minimax’ e, caso o resultado não seja satisfatório, esta interação será interrompida.

Entender comportamentos de reciprocidade, de solidariedade, de gentileza, altruísmo e cooperação, são os benefícios que esta perspectiva teórica nos proporciona. Pode também representar um investimento social que um indivíduo pode estar fazendo em relação ao seu

futuro, pois ser gentil, ou se solidarizar-se, ou cooperar com alguém pode trazer resultados positivos no futuro.

Além disso, pode representar um alívio da ansiedade percebida, quando se consegue distanciar as angústias do outro.

Então as trocas sócias estimulam o sentimento de gratidão, de confiança e obrigação de retribuição. O processo de troca que se estabelece entre líder e liderado pode ser vislumbrado, também, sob a ótica da reciprocidade (Sparrowe; Liden, 1997). Segundo estes autores a reciprocidade pode ser analisada a partir de três dimensões. A primeira é a possibilidade de retorno, podendo a possibilidade de retorno ser baixa, quando há indeterminação do tempo de reciprocidade e alta quando a reciprocidade estiver próxima da simultaneidade, a segunda é relativa a equivalência de retorno, quando há uma avaliação de qualidade e quantidade. Neste caso há uma alta equivalência de retorno quando os dois lados consideram que o resultado foi bom para ambas as partes, ao contrário há uma baixa equivalência quando um considera bom o resultado e o outro nem tanto assim. E a terceira dimensão refere-se ao tipo e à natureza dos interesses de cada parte na troca, diz respeito aos interesses mútuos em detrimento de interesses pessoais, que, no entanto, atenderão de maneira satisfatória aos dois.

Estas três dimensões levaram estes mesmos autores a pesquisarem um modelo de reciprocidade com três formas: reciprocidade generalizada; reciprocidade equilibrada e reciprocidade negativa, a primeira ligada a um tipo de interesse altruístico entre outros. A hospitalidade, ajuda e generosidade são exemplos. A segunda forma caracteriza-se por imediação do retorno habitual e reconhecimento equivalente e reflete interesses mútuos entre os envolvidos na troca, realizadas no comércio com relações de compra e venda; relações de aluguel, que servem de exemplo e, por último a reciprocidade negativa, que é o oposto da primeira, e representa interesse pessoal do tipo egoísta, onde dar é substituído por pegar.

A Psicologia Social faz uma abordagem, segundo Rodrigues; Assmar e Jablonski (2003), no que tange a norma da reciprocidade, da norma da justiça social e da norma de responsabilidade social, onde a primeira tem dimensão universal e é a base das relações sociais em todas as esferas, onde retribuem-se os “benefícios e favores recebidos de outras pessoas”, mantendo-se assim a estabilidade das relações sociais. A segunda norma de reciprocidade trata da forma de distribuição dos bens e recursos, tangíveis e intangíveis, entre as pessoas envolvidas, sendo a equidade uma representação desse tipo de reciprocidade. E a terceira norma diz respeito à necessidade de ajudar as pessoas que dependem de nós ou que

são incapazes de se ajudarem a si próprias, são relações mais próximas, familiares, educacionais, relacionadas ao lidar com idosos, enfermos e outros

Das observações da reciprocidade, segundo Sparrowe e Liden (1997), somos remetidos à reflexão sobre a dicotomia existente nas pesquisas em LMX, trocas sociais ou trocas econômicas, que possibilitam visualizar o tipo e a natureza dos interesses presentes nas relações entre líder e liderado, bem como o caráter atual das trocas, considerando a amplitude das negociações que se firmam.

Segundo Sparrowe e Liden (1997), a liderança, pode ser um distribuidor de significados e de oportunidades para os envolvidos nas relações verticais e horizontais dentro de organizações, levando-se em conta que um líder tem uma capacidade formal de estabelecer estes vínculos. Trata-se de lidar com questões “intangíveis como lealdade, informação, suporte emocional e respeito” (p.526).

Segundo Amaral (2007), Essas questões permitirão aos pesquisadores da LMX compreender os efeitos das relações sociais informais influenciando nos resultados do trabalho.

Graen e Uhl-Bien (1998) preconizam que seria necessário ampliar os leques de análise, indo além das relações diádicas para considerar interesses sociais, estruturas sociais e os impactos nos resultados organizacionais.

Por isso, temos que considerar as relações sociais, principalmente as relações sociais informais.

“Relações sociais informais podem caracterizar redes de relacionamento de amizade e de vínculos no trabalho, à medida que o líder formal não é o único a exercer a liderança em seu ambiente de trabalho, as relações informais podem ter um caráter mais instrumental.” (Amaral 2007: 41)

Para Sparrowe e Liden (1997) relações sociais informais constituem-se de um grande recurso competitivo em organizações que sofrem pressões, ou em organizações que optaram por downsizing, ou em organizações que formaram equipes para comporem grupos voltados para a resolução de projetos específicos.

Na procura por entender o processo de interação entre pessoas encontramos os pressupostos teóricos da Teoria da Identidade Social – TIS.

Para Tajfel; Turner, (1985), as pessoas tendem a classificarem-se a si mesmas e aos outros dentro de vários núcleos sociais, por exemplo, como membros da organização, afiliação

religiosa, gênero, faixa etária, categoria profissional, entre outras. As pessoas possuem vários núcleos com os quais se identificam e quando se identificam com esses núcleos sociais, estão organizando cognitivamente o ambiente no qual vivem, dando-se a si mesmas e aos outros diferentes significados.

Isso se dá a partir de estereótipos ou categorias prototípicas que representam ou identificam uma determinada categoria (Ashforth; Mael, 1989; Tajfel, 1981).

Também o fazem como forma de se localizarem e se definirem como indivíduos dentro de determinado ambiente social. O autoconceito que as pessoas elaboram a respeito de suas características idiossincráticas como: traços físicos; habilidades; traços psicológicos; interesses; entre outros, advém dessa percepção ou enquadramento proposto pela classificação social do grupo em que estão inseridas.

A identificação social, portanto, é a percepção que as pessoas têm de si próprias e das suas características pessoais em relação ao outro. Isso faz com que as pessoas denominem o grupo como o seu grupo. É uma forma de responder à pergunta, conforme apontado por Ashforth e Mael (1989), quem sou eu?

Nesse sentido, as pessoas podem usar dois critérios, segundo Tajfel e Turner (1985): o critério relacional e o critério comparativo. As pessoas identificam-se (relacionam-se) e se comparam com as demais pessoas. Uma determinada pessoa que se enquadra na categoria masculina (categoria relacional) não se enquadra na categoria feminina (critério comparativo).

Esses critérios, segundo Ashforth e Mael (1989), estão no centro do processo da identificação social, à medida que as pessoas não escolhem uma ou outra categoria, mas optam, nem sempre por estímulos conscientes, por uma categoria comparativamente a outra categoria, notabilizando, assim, um juízo de valor a respeito de si própria.

A identificação social aparece como derivação da identificação grupal. Sugerem quatro princípios relevantes, dentro de uma visão convencional de formação de grupo. O primeiro princípio relevante diz respeito à identificação grupal. Nesse sentido, ela é “vista como um construto de percepção cognitiva que não está necessariamente associado com qualquer comportamento específico ou estado afetivo” (Ashforth; Mael, 1989:21).

Afirmam que um indivíduo para identificar-se com um determinado grupo não precisa estar vinculado às metas e objetivos do grupo. Ele simplesmente precisa perceber-se psicologicamente vinculado ao grupo. Comportamentos e afetos são vistos como antecedentes e conseqüências potenciais dessa visão.

Um segundo princípio relevante para a identificação grupal pode ser resultante da experiência pessoal de fracasso ou de sucesso do grupo. Identificar-se com o outro pode ocorrer na presença de fracassos, de grandes perdas ou situações que podem levar as pessoas ao sofrimento, tarefas ou expectativas fracassadas ou, ainda, de grandes conquistas e notoriedade.

O terceiro princípio proposto por Ashforth e Mael (1989), é o processo de internalização. Definem identidade como resultante de categoria social e internalização como “a incorporação de valores, atitudes e princípios ou crenças” (p.22) que guiam o comportamento da pessoa. Essas definições podem apontar para situações ambíguas, no sentido de que uma pessoa pode identificar-se com uma determinada categoria social sem concordar ou aceitar os valores, as atitudes e os princípios daquele grupo social.

O quarto princípio relevante para a identificação grupal pode confundir-se com a identificação estabelecida com determinada pessoa, como herói do futebol, ou com relacionamentos que se estabelecem a partir de regras específicas, como marido e mulher, doutor e paciente ou professor e aluno (Ashforth; Mael, 1989). Nesse sentido, a identificação com uma determinada pessoa pode ser vista como processo complementar da identificação grupal. As pessoas identificam-se com as outras para associar-se, competir ou ganhar as qualidades do outro e, por complementaridade, se identificam com o grupo ao qual aquela pessoa pertence. Identificar-se com a organização é uma forma de identidade social. Trata-se de uma personificação ou concretização das características prototípicas dos membros da organização. As pessoas identificam-se com as categorias sociais existentes na organização porque querem aumentar a auto-estima pessoal. Elas se identificam e se comparam com os demais membros ou grupos organizacionais para obter o status e o sucesso que estes membros ou grupos possuem. A identidade, nesse sentido, é ampla e complexa porque a organização possui vários grupos como seus departamentos, unidades, os grupos formados por faixa etária, por gênero, entre outros (Ashforth; Mael, 1989).

As formulações teóricas apresentadas são tentativas de sistematização e de organização de vários fenômenos psicológicos e sociais que se confundem e se mesclam. Nesse sentido, seria interessante questionar se categorizar-se é o caminho para o processo de identificação, ou primeiro as pessoas identificam-se umas com as outras e depois se categorizam como pertencentes a um determinado grupo.

A psicologia social aponta três aspectos que podem ser observados nesse processo: a) há o aspecto da percepção ou identidade: as pessoas definem-se a si mesmas e aos outros como um

grupo. As pessoas partilham a mesma percepção sobre si própria, definindo-se como uma entidade social distinta; b) há o aspecto da interdependência: as pessoas estabelecem uma interdependência positiva entre si para que, de alguma maneira, possam “satisfazer suas necessidades, para empreender metas e objetivos, validação consensual de atitudes e valores em termos de influência social, interação social, mútua atração” (Turner, 1984:519). A literatura sobre o assunto pressupõe que essa interdependência, além de estimular a interação anteriormente abordada, também estimula um “comportamento cooperativo, influência mútua e coesão social entre os indivíduos” (Turner, 1984:519). A atração pelos outros, através do processo de interdependência, está baseada na percepção de recompensa mediada pelos demais; c) há, ainda, o aspecto de estrutura social: o processo de interação entre pessoas deve ser “estabilizado, organizado e regulado por um sistema de papéis, diferenciação de status e partilhar as normas e valores” (Turner, 1984:519).

Turner (1984) introduz o conceito do grupo psicológico para ampliar essas discussões. As características de identidade, interdependência e estrutura social não são suficientes, para explicar o processo de formação psicológica do grupo.

O processo de socialização e o consenso social sobre as necessidades individuais e como elas podem ser satisfeitas formam a base cultural e histórica de construção das nações. Seus membros podem estar associados em torno de metas comuns, não obstante estarem divididos por numerosas questões menos ou mais relevantes para a nação.

Nesse sentido, grupo psicológico pode ser definido “como um conjunto de pessoas que partilham da mesma identificação social, definindo-se a si mesmas como membros de uma determinada categoria social” (Turner, 1984:524).

As pessoas não precisam gostar umas das outras ou manter relações afetivas com os outros ou com o grupo ou, ainda, serem aceitas pelos demais membros de um determinado grupo para que possam fazer parte do grupo psicológico. Elas simplesmente precisam materializar ou creditar ao grupo a sua realidade psicológica dissociada da necessidade de manter relacionamentos afetivos com os membros desse grupo.

A literatura apresenta, segundo Ashforth e Mael (1989), várias razões relevantes para que as organizações estimulem o processo de identificação com grupos. A primeira razão é a distinção dos valores e práticas do grupo em comparação com outros grupos. A identidade surge na percepção de um grupo distinto em comparação a outro grupo. A organização, então, deve distinguir valores e práticas (positivas e negativas) do grupo, deixando-os claros a fim de servirem como delimitadores dos domínios e das fronteiras do funcionamento do grupo. A

segunda razão é o prestígio do grupo. A identificação social aumenta a auto-estima dos indivíduos a partir do prestígio adquirido pela organização. As pessoas sentem-se, cognitivamente, vencedoras como a organização é. A terceira razão está associada à proeminência do grupo. A consciência da existência do exogrupo reforça a consciência da existência do endogrupo. A condição é a presença do endogrupo e do exogrupo. A base de referência é sempre um ou outro. A consciência do exogrupo fortalece a fronteira entre o endogrupo e o exogrupo. A quarta razão está associada aos fatores tradicionais de formação de grupo, como a “interação interpessoal, similaridade, vínculo, proximidade, ameaças e metas partilhadas, histórias comuns” (Ashforth; MAEL, 1989:25).

A literatura apresenta um vasto leque de considerações a respeito de como as pessoas interagem. Esse leque mostra a complexidade e a amplitude dos fenômenos que envolvem a interação de pessoas.

Neste sentido é possível vislumbrar limitações em torno das investigações da teoria LMX, interessadas na formação de díades no âmbito organizacional, por não considerarem as proposições apresentadas e discutidas até aqui, apesar de entenderem que as interações humanas são mais complexas do que as formulações da LMX (Sparrowe; Liden, 1997).

Por ser a teoria LMX o referencial teórico norteador deste trabalho, antes de propriamente partirmos para a análise da apresentação de seus pressupostos, vamos intercalar com o conceito de Liderança e seus diversos níveis de análise, para um melhor entendimento.

#### **4. ESTUDO DA LIDERANÇA**

Pretende-se com essa seção criar uma base teórica que permita uma discussão mais ampliada da liderança sob a ótica da Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX.

Liderança representa um dos mais complicados e multifacetados fenômenos “com o qual as organizações e as pesquisas psicológicas” (Seters; Field, 1990:29) têm se defrontado. A constatação desta complexidade não é nova. Ela já havia sido observada por Bennis (1959:259) quando afirmou que “mais tem sido escrito e menos conhecido a respeito de liderança que qualquer outro tópico em ciências comportamentais”.

O esforço para se compreender o fenômeno tem se verificado no aumento significativo de pesquisas realizadas sobre liderança nos últimos anos. Se, por um lado, esse esforço tem produzido conhecimento a respeito da liderança, por outro, tem estimulado que seus conceitos sejam associados a outros conceitos mais focados na supervisão formal de grupos

organizacionais, como “poder, autoridade, gerenciamento, administração, controle e supervisão” (Yukl, 2002:2).

Os estudos sobre liderança têm mobilizado inúmeros pesquisadores ao longo desses últimos 100 anos. O resultado desses esforços foi traduzido na formulação de várias tentativas de conceituar e explicar a liderança a partir de diversos níveis de análise, redundando na concepção de inúmeros conceitos a respeito de liderança.

A diversidade de estudos e teorias sobre liderança evidencia a dificuldade de se cunhar um conceito que dê conta de todos os aspectos envolvidos nesse fenômeno. Portanto, liderança torna-se quase impossível de ser analisada e definida com absoluta precisão como os fenômenos próprios das ciências exatas. Nesse sentido, o Quadro 1 procura identificar alguns dos principais conceitos sobre liderança (Amaral, 2007:49)

Quadro 1 – Principais conceitos de Liderança

ANO	PESQUISADOR	CONCEITO
1957	Hemphill e Coons	“É o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum”.
1960	Janda	“É um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito a sua atividade na qualidade de membro do grupo”.
1970	Jacobs	“É uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada”.
1974	Stogdill	“É o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação”.
1970	Fiedler e Chemers	“Liderança é uma relação entre pessoas na qual a influência e poder não são desigualmente distribuídos em bases legítimas... implica que seguidores devem consentir explícita ou implicitamente em sua parte dessa relação de influência”.
1975	Dansereau, Graen e Haga	“Liderança envolve a natureza das trocas verticais que são feitas entre um supervisor e um membro”. “A influência está ancorada nos relacionamentos que permitem trocas interpessoais entre um supervisor e um membro”. “A maior iniciativa de negociação dá ao membro a noção da importância da negociação de suas tarefas. Quando isto ocorre, há maior probabilidade do supervisor estar experimentando a liderança. Quando não ocorre, há probabilidade do superior ser simplesmente supervisor do seu membro”.
1978	Katz e Kahn	“É o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização”.
1979	Burns	“... um processo recíproco de mobilização, por pessoas... visando atingir objetivos independente ou mutuamente defendidos por ambos, líderes e seguidores”.
1990	Bass	“É uma interação entre duas ou mais pessoas de um grupo, que freqüentemente envolve construção ou desconstrução de situações,

TEORIA LEADER MEMBER EXCHANGE - LMX -: Uma Avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado à serviço da formação de líderes

		percepções e expectativas dos membros. A liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou a competência de outros membros do grupo. Qualquer membro do grupo pode apresentar uma certa liderança...”.
1998	Bennis	“Liderança ... sempre uma transação entre um líder e seus ou suas seguidoras com a finalidade de atingir um objetivo ou sonho. Uma ressonância existe entre líderes e seguidores que faz deles aliados em abraçar uma causa comum”.
2002	Yukl	“É um processo de influenciar outros a compreenderem e concordarem a respeito das necessidades que devem ser satisfeitas e como elas podem ser eficazmente realizadas e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados...”.
2003	Graen	“Liderança é um conceito complexo que inclui pelo menos um líder de equipe, um membro da equipe e um relacionamento de troca entre o líder e o membro... sem que haja a presença destes três elementos a liderança não pode ser invocada”.

FONTE: Adaptado de Amaral, 2007:49.

A partir da década de 70, a maioria dos conceitos define liderança como processo de influência. O exercício da influência pode ocorrer em vários níveis, como, por exemplo, nas interações diádicas entre líder e liderado.

O poder ou a autoridade formal, incluídos nas definições cunhadas anteriormente à década de 70, estavam centrados na pessoa do líder. Ele, o líder, possuía o direito de prescrever padrões de comportamento para o outro. Com a inserção da concepção de influência mútua na interação de pessoas, esse poder se dilui, igualmente, entre líder e liderado, tornando a liderança um processo recíproco de mobilização de pessoas. A liderança, portanto, passa a ser resultado de uma ação conjunta visando ao atingimento de metas e expectativas comuns. A entrada dos conceitos de liderança, a partir da ótica da LMX, potencializa o processo de interação de pessoas. A interação e a influência não são estabelecidas entre o líder e todos os seus liderados. Muito pelo contrário, elas se dão somente com as pessoas que conferem legitimidade a elas.

Percebe-se, ainda, que os conceitos apresentados no Quadro 1 possuem uma característica mais psicológica do que propriamente organizacional. Eles tratam da interação, da influência, da troca social que um líder faz com um liderado. A exceção é a definição de Katz e Khan (1978) que tem maior foco na questão das diretrizes rotineiras da organização.

O conceito de liderança que melhor se ajusta aos propósitos deste trabalho é o elaborado por Dansereau, Graen e Haga (1975), visto que contempla a interação entre um líder e um liderado enquanto influência mútua que exercem um sobre o outro, com a finalidade de atingirem objetivos pessoais e organizacionais comuns.

#### **4.1 Teorias de Liderança**

Tradicionalmente, as abordagens teóricas sobre liderança podem ser divididas em três grupos distintos, a saber: as teorias que focam os traços do líder, as teorias que focam o comportamento do líder e as teorias que focam as situações ou as contingências.

Antes de desenvolver cada grupo, vamos nos ater na questão da dificuldade de compreender como surge um líder, que segundo Yukl (2002) pode-se compreender sob duas perspectivas. Na primeira, o líder surge como resultado da necessidade funcional de um determinado grupo em dar respostas, apresentar soluções para questões que o grupo não consegue ou precisa responder ou, ainda, alcançar metas e objetivos que são impostos pela organização aos grupos de trabalho. Em função dessas necessidades, o líder passa a exercer nesse grupo uma atividade diferenciada, imbuído do poder que lhe foi outorgado pela hierarquia organizacional. Essa atividade diferenciada também pode ser chamada de liderança formal. Os demais membros do grupo são chamados de liderados ou seguidores. Eles acompanham e apoiam o líder no exercício dos seus papéis e funções. Pessoas escolhidas para ocuparem postos de gerenciamento nas organizações são um bom exemplo desse tipo de liderança formal.

Nesse sentido, liderança e gerenciamento são a mesma coisa. Os estudos de liderança, sob a ótica do gerenciamento, focam os atributos que determinam a seleção e a designação dos líderes gestores, os comportamentos típicos que esses líderes gestores apresentam e os efeitos e as conseqüências que exercem sobre as pessoas, um grupo ou sobre a organização como um todo.

Na segunda perspectiva, o líder surge espontaneamente dentro de um sistema social. Nesse sistema social, o líder exerce influência sobre as demais pessoas que dele fazem parte. Isso ocorre naturalmente, sendo essa influência outorgada e pactuada pelos membros pertencentes a esse grupo. Líder e liderado são “entidades”, conforme definem Yammarino, Avolio e Waldman (1990), diferenciadas dentro desse sistema social. Cabe ao líder influir no que as pessoas ou os grupos fazem, como devem fazer e a maneira como as pessoas do grupo se relacionam entre si. Liderança, portanto, dentro dessa visão, é um processo de construção social.

Como visto, a liderança pode ser considerada como o resultado de uma ação de alguém, denominado líder, com a incumbência e com poder hierárquico para desempenhar papéis e

funções especializadas, como também pode ser vista como resultante de um processo de influência desse alguém sobre pessoas, grupos ou organizações.

Em qualquer uma dessas perspectivas o líder, no exercício da liderança, formal ou informal, precisa apresentar resultados satisfatórios para os envolvidos, isto é, precisa atender às necessidades e expectativas próprias, negociar com os liderados às necessidades e expectativas que possuem e, no caso da liderança formal, atender as necessidades e expectativas da organização.

Amaral (2007) esclarece que é claro que a organização não pode abrir mão dos seus gerentes (líder formal) nem dos seus líderes. Isso significa que, para ela, não deveria haver um grau de importância do gerente em relação ao líder e nem do líder em relação ao gerente. As características dos papéis a serem desempenhados e dos traços que possuem é que irá determinar as atribuições mais adequadas que deverão desempenhar na organização.

Neste trabalho não haverá o aprofundamento desta questão, pois partiremos do pressuposto de que a liderança, sendo ela formal ou informal, tem que obter resultados aceitáveis para a perenidade da organização alvo da pesquisa ou qualquer outra da iniciativa privada, mas há o entendimento de que realmente há diferenças nas definições de líder e gerentes e que elas não podem ser ignoradas. Desta forma serão sintetizadas na figura 1:

Figura 1 – diferença entre gerentes e líderes

GERENTES	LÍDERES
O gerente administra	O líder inova
O gerente é uma cópia	O líder é original
O gerente mantém	O líder desenvolve
O gerente prioriza sistemas e estrutura	O líder prioriza pessoas
O gerente depende do controle	O líder inspira confiança
O gerente tem uma visão de curto prazo	O líder, perspectiva de longo prazo
O gerente pergunta como e quando	O líder pergunta o que e por que
O gerente foca o possível	O líder foca o horizonte
O gerente imita	O líder inventa
O gerente aceita o “ <i>status quo</i> ”	O líder desafia
O gerente é bom soldado clássico	O líder é comandante
O gerente faz certo as coisas	O líder faz as coisas certas

Fonte: Bennis, 1996, p. 42

As teorias que focam os traços do líder foram denominadas por SETERS E FIELD (1990) como Era da Personalidade e de Era da Influência, conforme mostra a Figura 2.

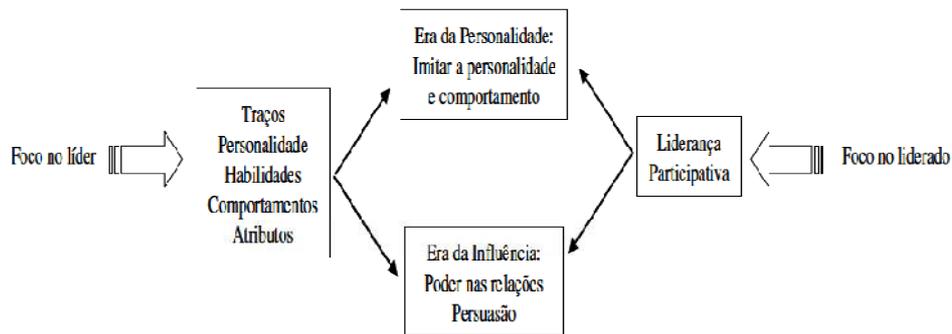


Figura 2 – Personalidade e influência: características do período dos traços (Fonte: Yukl, 2002)

Denomina-se Era da Personalidade porque era senso comum que, se as pessoas imitassem a personalidade e o comportamento dos grandes líderes, elas também se transformariam em grandes líderes. Disso decorre a idéia de se identificarem os traços dos líderes ideais para a seleção de novos líderes.

O expoente desse pensamento, conforme citado por Seters e Field (1990), foi Bowden (1927). Ele fez associação entre liderança e personalidade ou, ainda, liderança associada à hereditariedade.

No período posterior denominado de Era da Influência, a liderança é vista como o líder influenciando o liderado e não simplesmente a partir da característica que um líder possui. Influência à medida que o líder usa do poder de coerção e de persuasão nas suas relações com os liderados. Na coerção, o líder comanda seus liderados usando o poder de coerção como poder ditatorial e autoritário. Esses poderes são usados para manter o controle exercido pelo líder. Por mostrar-se inadequado para tratar dos interesses e necessidades dos seguidores, o líder deixou de usar o poder de coerção e passou a usar o poder da persuasão. O líder ainda continuou sendo visto como um fator dominante na sua relação com o liderado. Somente alguns pesquisadores se dedicaram a estudar as características dos liderados, nesse nível de análise, como as pesquisas sobre Liderança Participativa (Lewin; Lippitt; White, 1939; Coch; French, 1948). Essa abordagem torna possível visualizar a perspectiva de quanto os liderados são capazes de influenciar situações e resultados importantes para a organização; de como são capazes de influenciar as regras do seu próprio trabalho e o seu relacionamento com seus líderes; de como podem, em situações específicas, diminuir a importância do líder.

A abordagem da liderança, a partir dos traços do líder, apresenta, segundo Yukl (2002), quatro limitações. A primeira diz respeito à inexistência de traços que sejam universais e que

possam dar sustentação à liderança em qualquer situação. A segunda limitação refere-se aos aspectos de formalização e padronização que são exigidos em muitas organizações. Quanto mais rígido for o contexto organizacional, no sentido de incentivar ou punir determinados comportamentos, menor será a possibilidade de manifestação espontânea de traços pessoais. A terceira limitação trata das poucas evidências de que os traços do líder são que levam ao sucesso. São os traços de auto-estima do líder que tornam a liderança um sucesso ou seria o sucesso da liderança que estimula o fortalecimento da auto-estima do líder?

A quarta limitação concerne ao questionamento de que, mesmo que alguém tenha traços que o possibilite ser um líder, isso não significa que ele será bem-sucedido no exercício da liderança. Não é possível, pois, fazer uma relação direta entre traços e efetividade no exercício da liderança.

De outra forma, a partir do comportamento do líder, também é possível classificar as teorias de liderança. O foco dessas teorias é a não preocupação com os traços do líder, mas sim com o que o líder faz ou como o líder se comporta. De que maneira o líder se comporta? Surgem, então, as teorias comportamentais.

Os estudos pioneiros, nessa área, foram desenvolvidos nas universidades de Ohio e Michigan. Esses estudos analisaram os comportamentos dos líderes e separaram esses comportamentos em dois grandes grupos: comportamentos voltados para as pessoas e comportamentos voltados para as tarefas. Em decorrência, surgiram os estilos de liderança “voltados para o início da estrutura quando a preocupação era conseguir que um trabalho fosse feito e voltados para a consideração, centrado principalmente no incremento do relacionamento entre pessoas” (Bergamini, 1994:321).

Seters e Field (1990) denominam esse bloco de teorias em Era do Comportamento.

Para esses autores, a liderança passou a ser vista como um subconjunto do comportamento do líder. Acreditam que essa abordagem ganhou a atenção dos pesquisadores e gerentes pela sua abrangência na busca de uma melhor efetividade da liderança. Acreditam, também, que o líder não tem influência direta na causa do comportamento do subordinado, mas provê condições e estímulos para que isso aconteça.

A Era do Comportamento, segundo os autores, pode ser dividida em dois subperíodos. No primeiro ainda estão presentes as influências do período dos traços. Seu foco está no desenvolvimento dos traços do comportamento do líder e não nos seus traços de personalidade. No segundo, surge a preocupação de aplicar o conhecimento adquirido no período dos traços na atividade gerencial. O modelo da Grade Gerencial 9x9 de Blake e

Mouton (1964 e 1978) é um bom exemplo disso. Outro exemplo é a Teoria X e Y de Douglas McGregor (1957).

As teorias comportamentais de liderança desencadearam, com relativo sucesso, uma nova concepção. Sendo possível identificar quais são os determinantes críticos que envolvem a ação do líder no ambiente organizacional, então, seria possível desenvolver no líder técnicas e comportamentos adequados para atender a esses determinantes. Contudo, também se mostraram ineficazes à medida que não se aplicam em todas as situações ou contingências em que a liderança é exercida.

Também, as teorias que focam as situações ou contingências se apresentam como outra possibilidade de classificação da liderança. Sob esse foco, as investigações passaram a considerar as situações ou as contingências em que a liderança ocorre para defini-la e compreendê-la. Os teóricos envolvidos com esses estudos não atribuíram o sucesso ou o fracasso da liderança somente aos traços e à personalidade do líder, nem à forma como o líder se comporta em relação ao liderado, mas consideram, sobretudo, as circunstâncias ou as situações em que o processo de liderança ocorre.

Esse grupo de teorias sobre liderança é denominado por Seters e Field (1990) de Era Situacional e Era Contingencial. A Era Situacional apresenta importantes avanços na compreensão da liderança, à proporção que considera os tipos de tarefas, o status social do líder e do subordinado e a natureza do ambiente externo.

Há três momentos importantes na Era Situacional. O primeiro momento está circunstanciado pelo ambiente organizacional. O sucesso do líder ocorre se ele estiver no lugar certo, na hora certa e diante das circunstâncias certas. A confluência desses fatores torna as ações do líder sem importância. Se ele não estiver presente quando esses fatores confluírem uma outra pessoa ocupará o seu lugar. O segundo momento refere-se ao status social do líder e do grupo. Os membros do grupo encarregam-se das tarefas específicas, mantendo, por conta própria, os comportamentos previstos. Os comportamentos esperados tanto do líder como do liderado contribuem para o grupo. Já o terceiro momento trata do período sócio-técnico, no qual questões técnicas passam a ser consideradas no processo de liderança.

segundo Seters e Field (1990), a Era Contingencial, também, apresenta um substancial avanço na abordagem sobre liderança em relação aos períodos anteriores, ao passo que aglutina conceitos abordados por outras teorias. Essa abordagem considera fatores do comportamento, da personalidade, influência e situação. Sob a perspectiva desses fatores contingenciais, escolhe-se o estilo de liderança.

A importância desse terceiro grupo de abordagens teóricas sobre liderança está no fato de que elas abarcam, nas suas proposições, o líder, o liderado e as contingências, no que diz respeito ao contexto e ao simbolismo captado pelo líder. Nesse sentido, a influência que o líder exerce sobre o liderado deixa de ser feita pelo exercício dos poderes de coerção, persuasão ou autoritário, mas passa a ser a influência sancionada pelo liderado. O liderado submete-se, espontaneamente, à influência do seu líder e permite que seu comportamento seja modelado ou controlado para que metas e objetivos comuns sejam alcançados.

Essa abordagem permite visualizar um novo papel do liderado na liderança e compreender que o liderado também exerce um papel importante nesse processo, à medida que ele também passa a ter certo nível de influência sobre seu líder. O liderado deixa de ter um papel eminentemente passivo diante do seu líder, à proporção que as interações que estabelece com seu líder estão demarcadas por processos de trocas sociais de interesses mútuos. Nesse caso, questões motivacionais são consideradas no processo de liderança, como também a atitude recíproca que o liderado empreende em direção do comportamento benéfico do seu líder. Trata-se, portanto, de trocas de benefícios e favores que líder e liderado realizam mútua e espontaneamente ao longo do seu tempo de convivência. Esses benefícios e favores não se restringem somente às questões econômicas e materiais, como também às questões psicológicas (Bergamini, 1994).

As teorias contingenciais e suas propostas estão apresentadas no Quadro 2

**Quadro 2 – Teorias de liderança sob enfoque contingencial**

<b>Os grandes blocos</b>	<b>Representantes</b>	<b>Períodos</b>	<b>O que propõe</b>
Teoria Contingencial	Fiedler	1964 e 1967	O líder analisa as situações em que está envolvido e opta por um estilo mais adequado a elas.
Teoria Caminho-Meta	Evans, House, House e Mitchell	1970, 1971 e 1974	O líder foca o sucesso do subordinado ao alcance de suas metas, oferecendo apoio e orientação necessários para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.
Average Leadership Style – ALS	Graham	1970	O líder procura tratar da mesma maneira todos os seus liderados.
Vertical Dyad Linkage Theory – VDL	Dansereau e Graen, Dinesh e Liden	1975 e 1980	O líder estabelece interações diferenciadas com seus liderados, formando o endogrupo e o exogrupo.
Leader-Member Exchange Theory –	Dansereau e Graen, Dinesh e Liden	1978 e 1986	O líder e o liderado estabelecem relacionamento de parceria em busca de benefícios mútuos. Este

TEORIA LEADER MEMBER EXCHANGE - LMX -: Uma Avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado à serviço da formação de líderes

LMX			relacionamento está baseado na confiança e nas compatibilidades pessoais.
<i>Social Exchange Theory</i>	Hollander, Jacobs	1979 e 1970	O líder e o liderado estabelecem elementos de troca, formalizado em papéis que devem ser cumpridos por ambos
Role-Making Model Foco transaccional	Graen e Cashman Hollander	1975 e 1979	O líder e liderado, dentro da perspectiva dos papéis, criam expectativas positivas em relação a ambos, a partir da maturidade, habilidades interpessoais e competências.
Teoria Transformacional	Bass	1985	O líder deixa a perspectiva transaccional no trato dos liderados e assume uma postura que inspire seus subordinados a transcenderem seus próprios interesses para o bem da organização.
Teoria Neocarismática	House, Conger e Kanungo	1976 e 1977	O líder exerce sobre o liderado um comportamento simbólico e emocionalmente apelativo, como os estudos do líder carismático e visionário. Este vai além do carisma. Ele cria e articula uma visão do futuro.

FONTE: Adaptado de Amaral (2007: 62).

No quadro acima, podemos verificar o esforço das diversas investigações em compreender qual a amplitude e a complexidade das interações entre líder e liderado e as contingências organizacionais. Assim, o cenário em que a liderança ocorre engloba a análise das circunstâncias que estão no entorno do líder e do liderado, a capacidade do líder em oferecer apoio e orientação necessários ao liderado, para que alcance os objetivos organizacionais. Além das necessidades e expectativas da díade, os processos de troca decorrentes dessas expectativas e o papel simbólico e inspirador que a figura do líder exerce sobre o liderado. É nesse cenário, que as pressuposições da Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX emergem como ampla possibilidade de investigação das interações diádicas no âmbito organizacional.

A partir deste ponto, este estudo será focado na teoria LMX, pois ela é o referencial teórico que norteia este trabalho. As suas pressuposições orientam-nos na direção de termos mais atenção na relação líder-liderado na busca pela compreensão da dificuldade na formação de líderes.

#### **4.2 Níveis de Análise em Liderança**

Para Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001), o estudo da liderança envolve diferentes níveis de análise: individual, diádico, grupal e organizacional. A opção dos estudiosos em examinar a liderança a partir, fundamentalmente, de um desses níveis resultou num conjunto de teorias que buscam explicar o fenômeno examinando-o numa perspectiva individual, diádica, grupal e organizacional, conforme apresentado e discutido a seguir.

Os estudos que examinam a liderança no nível individual focam as características da personalidade do líder como fator preponderante para o exercício da liderança (Yammarino; Dansereau; Kennedy, 2001).

Abordam algumas características do líder sem se preocupar com as características do liderado. O liderado é visto de forma passiva à influência do líder. O que se torna relevante é conhecer aquilo que o líder é, sua personalidade, seus traços, seu perfil, suas motivações, seu estilo de tomada de decisão (McClelland, 1965). Por meio dessas características pessoais, pode-se compreender e definir o que é liderança. Esse é o enfoque dado pela Teoria dos Traços, representada por autores como R.D.Mann e F.E.Fiedler. Para Yukl (2002) são raros os teóricos que se dedicam ao estudo da liderança no nível individual, já que boa parte das definições utilizadas em liderança envolve influências entre indivíduos.

Já no nível diádico, os estudos focam as relações entre duas pessoas, no caso, o líder e seu liderado (Yammarino; Dansereau; Kennedy, 2001), independentemente do relacionamento que se estabelece entre líder e seu grupo ou líder e a organização.

Pela própria inerência do processo, trata-se de uma influência mútua, isto é, líder influencia liderado e liderado influencia líder. Nessa perspectiva, a liderança só pode ser compreendida por meio do exame das influências mútuas existentes entre líder e liderado. Yukl (2002:15) afirma que “a questão chave (para a compreensão desta abordagem) é como desenvolver a cooperação, relações de confiança com liderados e como influenciar um liderado para estar mais motivado e comprometido”, diferentemente da liderança examinada no nível individual.

Para Yammarino e Dansereau (2002), esse nível de análise está baseado em investimentos e retornos que líder e seguidor promovem. Investimento está sendo entendido como o que uma parte oferece a outra parte e, retorno, como o que uma parte recebe da outra parte. Investimento dispara o retorno e o retorno dispara o investimento. No equilíbrio entre retorno e investimento é que se dá a riqueza ou a pobreza da qualidade do relacionamento, nesse nível de análise. O supervisor propicia investimentos econômicos ou sociais para o subordinado e o

subordinado responde com desempenho, por exemplo. O investimento e o retorno, para ambas as partes envolvidas, servem de estímulo para o fortalecimento do relacionamento.

A liderança, no nível diádico, tem sido estudada por Sparrowe e Liden (1997) e Liden e Maslyn (1998), sendo uma das mais representativas a Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX (Dansereau; Graen; Haga, 1975). Parte do princípio de que a ação e a influência do líder não se dão da mesma forma com todos os subordinados. Os líderes e subordinados que formam o processo diádico desenvolvem uma relação interpessoal que é marcada por influências mútuas entre eles. No ambiente organizacional, eles negociam os papéis que devem desempenhar (Dienesch; Liden, 1986). Essas interações podem ser de alta ou baixa qualidade de relacionamento e se apresentam como precursoras do desempenho do liderado (Liden; Mitchell, 1983; Dunegan; Duchon; Uhl-Bien 1992).

Na análise da liderança no nível grupal, procura-se definir a liderança nos grupos formais e informais.

Algumas questões são importantes e ajudam a compreender melhor o papel do líder no exercício da liderança no nível grupal (Yukl, 2002), como, por exemplo, por que alguns membros dos grupos são mais influentes do que outros dentro do grupo? Quem, dos membros do grupo, será escolhido ou eleito para exercer o papel de líder? Por que alguns líderes acabam perdendo a confiança e credibilidade dos liderados?

Uma questão latente que aí se impõe como resposta a essas perguntas, diz respeito aos interesses que são negociados, muitas vezes de forma tácita, entre líder e seu grupo de liderados. Esse processo de negociação de interesses não envolve somente o líder e liderados, mas a organização como um todo. Wayne, Shore e Liden (1997) entendem que, nessa negociação de interesses, se dá a percepção que os liderados possuem do suporte que a organização forneceu para que os interesses da díade fossem alcançados (Eisenberger *et al.*, 1986).

A percepção desse suporte organizacional, como contrapartida no processo de troca entre liderados e líder, pode estimular, segundo esses pesquisadores, o comprometimento dos liderados com a organização. Portanto, altos níveis de percepção de suporte organizacional criam sentimentos e obrigações por parte dos liderados.

A análise da liderança no nível organizacional, para Yukl (2002), deve ser entendido a partir da compreensão das organizações como sistemas abertos. Sistemas abertos, segundo Katz e Kahn (1978), são aquelas organizações que sobrevivem e prosperam tendo em vista os relacionamentos que são capazes de manter com o ambiente externo no qual estão inseridas.

Os sistemas abertos recebem vários insumos oriundos do meio ambiente, tais como: restrições e regulamentações governamentais, necessidades e desejos dos consumidores dos seus produtos e serviços, os planos estratégicos dos seus competidores, entre outros, e os processa em forma de produtos ou serviços que oferece à coletividade.

O papel do executivo consiste em ajudar a organização líder a se ajustar e se adaptar às exigências do meio ambiente, oferecendo soluções e alternativas para a sua sobrevivência. Yukl (2002) entende que faz parte desse papel estratégico a coleta de dados e informações sobre o meio ambiente, fazer negociações que favoreçam a organização líder na sua sobrevivência, influenciando pessoas a fim de que tenham uma boa impressão da organização e dos produtos e serviços oferecidos.

Com essa finalidade, o executivo investe para que as pessoas de fora da sua organização cooperem e ajudem nesse processo, sem contar, ainda, com a seleção de novos empregados que estejam comprometidos com essa visão. Ainda deve repensar a estrutura organizacional apropriada para enfrentar o processo de sobrevivência e elaborar os determinantes que implicarão nos níveis de autoridade, entre outros.

Para Dansereau, Alutto e Yammarino (1984), esse nível de análise de liderança envolve o estudo de agrupamentos de organizações, como cluster, “grupo de grupos”, nos quais organizações líderes estabelecem relações de interdependência com outras organizações.

Trata-se, portanto, da análise do nível coletivo (Dansereau; Yammarino; Kohles, 1999). Esses pesquisadores usam esse nível como metáfora para a compreensão das relações existentes entre as unidades estratégicas de negócios (Golden, 1992) ou, ainda, entre as organizações que compõem as unidades estratégicas de negócios (Rumelt, 1991).

No primeiro caso, as díades compõem duas organizações e os grupos compõem múltiplas organizações. Esses agrupamentos representam as relações que as organizações estabelecem entre si (Klein; Kim, 1998).

Como visto, o estudo da liderança pode se realizar em diversos níveis de análise.

Diferentemente dos níveis individual e organizacional de estudos, os níveis diádico e grupal foram amplamente investigados através de vários trabalhos de campo (Yukl, 2002), demonstrando que liderança deve ser entendida como interação de duas ou mais pessoas, em alcançar objetivo e motivo comuns. Nesses níveis de análise os interesses pessoais são mais evidentes, tornando o processo da influência uma importante ferramenta para a obtenção de resultados organizacionais.

## 5. A TEORIA LMX

A Teoria da Troca entre Líder e Liderado - LMX surgiu na década de 70 e foi fruto do trabalho que Dansereau, Caschman e Graen (1973) realizaram junto a 261 gerentes e seus supervisores. A hipótese por eles proposta foi a de que o gerente estabelece interações diferenciadas com cada um dos seus liderados, formando dois diferentes tipos de díades. Os membros dessas díades recebem do supervisor formas de tratamento diferenciadas, denominadas “amplitude de negociação”. Os autores denominam essas díades de endogrupo e de exogrupo.

O primeiro tipo de díade é denominado, na Teoria da Troca entre Líder e Liderado - LMX, de endogrupo ou díade de alta qualidade de relacionamento. Nesse tipo de díade, a amplitude de negociação ou a forma de tratamento manifestada pelo supervisor para com o membro da díade caracteriza-se pelo reconhecimento de que esse membro faz parte do seu círculo de comunicação pessoal e de conhecimento. Portanto, supervisor e membro formam um relacionamento de mútua proximidade. O supervisor desempenha o papel de líder, à medida que exerce e recebe influência de seu liderado. Com isso o líder delega ao membro da díade tarefas de maior responsabilidade, além de facilitar sua participação no seu processo de tomada de decisão, maior possibilidade de carreira e acesso às informações privilegiadas. Por outro lado, o membro da díade recebe maior suporte e atenção do líder na execução das tarefas que executa.

O segundo tipo de díade é denominado, na Teoria da Troca entre Líder e Liderado - LMX, de exogrupo ou díade de baixa qualidade de relacionamento, portanto, o oposto do que a teoria propõe para a primeira díade. Nesse caso, a amplitude de negociação ou a forma de tratamento dada pelo supervisor para o membro da díade caracteriza-se por considerar o membro fora do seu círculo de comunicação pessoal e do seu conhecimento. Isso significa que supervisor e membro não mantêm relacionamento de reciprocidade. O supervisor desempenha papel de chefe ou de gerente, à medida que faz o subordinado cumprir o esperado no contrato de trabalho formalizado entre empregado e organização, quando de sua admissão. Em consequência, o membro da díade realiza tarefas sem grandes impactos no dia-a-dia da unidade de trabalho.

Essa diferenciação não significa, à luz da Teoria da Troca entre Líder e Liderado - LMX, que o membro do exogrupo é discriminado ou maltratado pelo seu supervisor.

Significa que o supervisor não dispõe de tempo, energia e recursos para tratar todos os seus subordinados da mesma forma. Por essa razão, ele pode dar a alguns membros do seu grupo mais atenção e suporte, exercendo e recebendo influência, enquanto com outros se fixa no exercício de seu papel de supervisão, fazendo cumprir o contrato de trabalho estabelecido entre os membros e a organização.

O tratamento recebido pelo membro da díade, seja do endo ou do exogrupo, traz, no seu bojo, a questão da reciprocidade. O membro do grupo corresponde, em termos de comportamentos e atitudes, ao tratamento recebido. Pode comportar-se favoravelmente em relação ao outro, visando à possibilidade de retorno, seja em termos de troca social ou econômica, dependendo do caso. Pode também visar à qualidade do retorno com a finalidade de atender às expectativas dos membros da díade ou, ainda, refrear interesses pessoais, visando a interesses mútuos dos membros envolvidos na díade (Sparrowe; Liden, 1997).

Os aspectos da reciprocidade correspondem à base das relações sociais em todas as suas esferas. Retribuem-se os “benefícios e favores recebidos de outras pessoas” (Rodrigues; Assmar; Jablonski, 2003:259), com a finalidade de se manterem as relações sociais estáveis.

Outro aspecto subjacente ao tratamento dado pelo supervisor ao membro do endo ou do exogrupo diz respeito à profecia auto-realizadora. Profecia auto-realizadora consiste na exibição de um padrão de comportamentos que, guiado por esquemas, faz com que a pessoa alvo deste comportamento seja influenciada por ele e responda de forma coerente com as expectativas (Rodrigues; Assmar; Jablonski, 2003:82).

É possível que o supervisor, a partir de um esquema cognitivo, perceba o membro da díade como pertencente ao seu círculo de comunicação e do seu conhecimento pessoal. No papel de líder, comporta-se, com o membro da díade, segundo o esquema concebido, levando-o a convencer-se de que está incluído nesse círculo. O membro da díade, por sua vez, corresponde ao esquema concebido pelo líder, fechando, assim, o ciclo da profecia Auto-realizadora.

Os reflexos dessa percepção de inclusão podem ser observados no grau de comprometimento, desempenho e satisfação do membro da díade.

Um processo semelhante ocorre com os membros da díade que são percebidos pelos supervisores como distantes do seu círculo de comunicação pessoal e de conhecimento. Nesse caso, o membro se convence, a partir do tratamento que recebe de seu supervisor, de que é excluído do seu círculo de comunicação e conhecimento e, por conta disso, procura atender, formalmente, o que o contrato de trabalho firmado prevê entre ele e a organização, contemplando, desse modo, a previsão inicial do supervisor.

Esses aspectos subjacentes à formação do endo ou do exogrupo representam os fatores de convergência na composição da díade. Fatores de convergência, portanto, podem ser entendidos como as dimensões que suportam o relacionamento de alta ou de baixa qualidade ou, ainda, os critérios que líder e liderado utilizam na formação da díade.

Pesquisas realizadas (Graen; Uhl-Bien, 1998; Dienesch; Liden, 1986) encontraram três fatores que interferem na formação de díades de alta qualidade de relacionamento: lealdade, afeto e contribuição no tocante às obrigações mútuas dos membros da díade. Liden e Maslyn (1998) encontraram um quarto fator que denominaram de respeito profissional pela capacidade do outro membro da díade. A incorporação desse quarto fator aos demais ampliou as possibilidades de investigação em torno da LMX, denominada por esses autores de LMX-MDM (visão ampliada da LMX).

O pressuposto da Teoria da Troca entre Líder e Liderado - LMX é de que díade de alta qualidade de relacionamento ou endogrupo apresenta resultados diferenciados para a díade e para a organização, em relação aos apresentados por díades de baixa qualidade de relacionamento ou exogrupo. São muitos os estudos apresentados e discutidos na literatura que tratam dos resultados diferenciados do endogrupo. Entre outros, encontram-se estudos que investigam: desempenho e comprometimento (Liden; Mitchell, 1983; Dunegan; Ducho; Uhl-Bien, 1992); motivação no trabalho (Munford; Dansereau; Yammarino, 2000; Humpherys; Einsteins, 2004); maior nível de satisfação do superior, com colegas e com o trabalho e maior comprometimento com as metas organizacionais (Klein; Kim, 1998; Baugh; Graen, 1997).

A Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX tem produzido um amplo e rico conjunto de pesquisas examinando-a a partir de diferentes perspectivas. Um aspecto relevante refere-se à tentativa de identificar a gênese da formação dos fatores que levam líder e liderado a construir o endogrupo ou exogrupo.

Neste trabalho não há a preocupação em examinar o processo de formação de endo ou exogrupos, mas o conhecimento deste processo como fenômeno social existente nas organizações é importante e por isso estudou-se as teorias da Autocategorização e Identidade Social.

Dada a verticalidade da relação entre líder e liderado, os autores Segundo Graen e Uhl-Bien (1998), consideraram que esta é a primeira fase da Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX e denominaram-na de *Vertical Dyad Linkage* - VDL. Trabalhos empíricos desenvolvidos por Dansereau, Cashman e Graen (1973) investigaram as interações entre o

líder e seus liderados. Utilizaram os conceitos da “*Average Leadership Style – ALS*”, que pressupõe que o líder organizacional mantém o mesmo tratamento e a mesma interação pessoal com todos os seus liderados. A investigação realizada por esses autores, em coleta de dados junto a 261 gerentes e seus superiores, constatou que os superiores não se relacionavam com seus gerentes da mesma forma. Com alguns estabeleciam relacionamento de maior proximidade e com outros gerentes, relacionamento mais formal. Para o primeiro tipo de relacionamento deram o nome de endogrupo e para o segundo de exogrupo. Esses achados os levaram a concluir que a VDL, e não a ALS, poderia ser uma “melhor opção conceitual para se tentar explicar os mistérios da liderança” (Dansereau; Graen; Haga, 1975:48), à medida que apresentava ênfases diferenciadas nas interações entre líder e liderado. A expressão “mistérios da liderança” foi utilizada no sentido de que uma mesma pessoa exerce papéis de supervisão, baseada exclusivamente na questão da autoridade formal e, ao mesmo tempo, também exerce a liderança que pode ser entendida como um processo de influência sem o exercício da autoridade formal. Em alguns momentos, espera-se que o gerente exerça papéis e desenvolva características de supervisão e, em outros, exerça papéis e desenvolva características de líder. Nesse sentido, o pressuposto básico da “*Average Leadership Style - ALS*” é o de que o gerente, no papel de líder, não diferencia o tratamento ou as interações que estabelece com seus liderados. A forma de interagir é a mesma para todos os liderados. Para a VDL, conforme se vê no primeiro estágio da Figura 2, abaixo indicada, o gerente, no papel de líder, estabelece interações diferenciadas com cada liderado, as quais se baseiam nos respectivos papéis que ambos, líder e liderado, negociam. Somente a compreensão da amplitude dessa negociação é que permite identificar as diferenças de comportamentos de líderes e liderados e as conseqüências que esses comportamentos têm para ambos e para a organização. É uma tentativa de mostrar que os estudos sobre liderança não devem ser vistos de maneira unilateral, somente focando o líder, mas devem ampliar os horizontes de análise envolvendo os liderados.

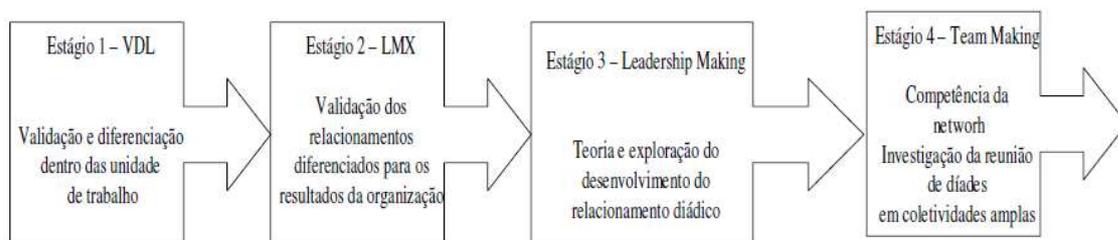


Figura 3 – Evolução da LMX

Fonte: Adaptado de Amaral apud Graen e Uhl-Bien, 1998: 111

Segundo Liden e Graen (1980), os trabalhos em torno da VDL concluem que as diferenciações nas interações entre líder e liderado se dão a partir de escolhas que o líder faz. O líder considera, para fazer suas escolhas, as competências e as habilidades dos liderados, o quanto pode confiar no liderado e as motivações dos liderados. Essas, em especial, assumem, sob a ótica do líder, um importante papel com relação à responsabilidade que o liderado pode assumir dentro das unidades de trabalho.

Trata-se de um grupo seletivo, escolhido pelo líder que é denominado na VDL de endogrupo ou de grupo de alta qualidade de relacionamento. Compõem o “círculo de comunicação e de conhecimento do líder” (Yammarino; Dansereau; Kennedy, 2001:157). Os liderados que compõem o endogrupo são responsáveis por tarefas e por responsabilidades que podem ter grande impacto no dia-a-dia da unidade a que pertencem. Por conta disto, os liderados recebem maior atenção, apoio, ajuda e informações do líder (Liden; Graen, 1980).

O grupo não escolhido pelo líder é denominado, na VDL, de exogrupo ou grupo de baixa qualidade de relacionamento. Trata-se do grupo que fica “fora do círculo de comunicação e de conhecimento do líder” (Yammarino; Dansereau; Kennedy, 2001:157). Para o exogrupo, o líder delega tarefas rotineiras, sem grandes impactos no dia-a-dia da unidade a que pertence, interagindo de maneira formal, seguindo as premissas básicas pertencentes ao contrato de trabalho. Os membros do exogrupo são subordinados e o líder torna-se gerente, que utiliza os procedimentos padrões praticados para todos os empregados, indistintamente, da organização como forma de tratamento (Liden; Graen, 1980). Os escolhidos para o endogrupo desenvolvem maior dependência em relação ao seu líder, mostram mais empenho e responsabilidade para as tarefas, são mais comunicativos, possuem maior nível de satisfação no trabalho e apresentam desempenho mais elevado e menor índice de “turnover” que os liderados pertencentes ao exogrupo (Vecchio; Griffeth; Hom, 2001). Isso pode ser observado no estágio 2 da Figura 3.

O terceiro e o quarto estágios demonstrados foram denominados por Graen e Uhl-Bien (1998) de *Leadership Making* e *Team Making*, cujos conceitos podem ser sintetizados, da seguinte maneira: quando as pessoas ingressam na organização elas não têm conhecimento umas das outras, nem dos papéis de interdependência que possuem. Nesse momento, as relações são formais, o líder é considerado supridor de necessidades econômicas. Contudo, basta que o convívio aconteça para que os relacionamentos alcancem níveis elevados de trocas sociais.

Se, num primeiro momento, o líder é transacional, num segundo momento ele passa a ser transformacional, à medida que a liderança é caracterizada como “além de seus próprios interesses” (Graen; Uhl-Bien, 1998:118). Nesses estágios de maior amadurecimento, segundo Graen e Uhl-Bien (1998), a LMX deve ser entendida tanto da perspectiva da liderança transacional como da perspectiva da liderança transformacional. A primeira, porque propõe trocas materiais como compensação material e a segunda, porque propõe trocas não materiais, como trocas sociais e psicológicas. Os benefícios das trocas sociais e psicológicas podem ser, por exemplo: aprovação, confiança, auto-estima, fortalecimento e consideração, presentes nas parcerias propostas pelos estágios três e quatro apresentado na Figura 3.

Para Huges (1997), os conceitos de Liderança Transacional e Liderança Transformacional, apesar de possuírem modelos diferenciados, podem ser aplicados no tocante aos pressupostos LMX. Em certo sentido, a LMX é transacional, tendo em vista os fatores de similaridade entre membros da díade e preferência por pertencer à díade, fenômenos que se apresentam nos relacionamentos entre os membros das díades, serem elementos que permitem aos membros obterem resultados almejados a partir das trocas estabelecidas. Similaridade e preferência, segundo Huges (1997), estão relacionadas a desempenho e satisfação, por exemplo.

Tirando o primeiro estágio apresentado na Figura 3, os demais tratam do relacionamento de parceria que líder e liderado estabelecem no ambiente de trabalho. Quanto mais amadurecida for essa parceria, mais se vai avançando nos estágios propostos por Graen e Uhl-Bien (1998) e mais evidentes ficam os pressupostos básicos da LMX.

Ao observar o segundo estágio, apresentado na Figura 3, pode-se compreender a passagem da VDL para a LMX, cujos conceitos e definições são apresentados a seguir.

A respeito da teoria da troca entre líder e liderado, Amaral (2007) nos esclarece que ao observar o segundo estágio proposto na figura 3, podemos vislumbrar o seu surgimento, pois é quando a liderança, através do relacionamento com o liderado, consegue produzir resultados favoráveis às diádicas e às organizações. Trata-se, portanto, do quanto “líderes e liderados são hábeis para desenvolver um relacionamento maduro em termos de parceria e, desse modo, obter acesso aos muitos benefícios que este relacionamento traz para ambos” (Graen; Uhl-Bien, 1998:110).

A LMX passa a considerar a possibilidade de ganhos mútuos tanto para líder como para liderado e ambos, conscientes disso, estabelecem entre si um relacionamento baseado na parceria ou no comprometimento mútuo. Como já foi dito, quando a parceria se estabelece é denominada, na LMX, de endogrupo. Quando não se estabelece é denominada, na LMX, de

exogrupo. Liden e Graen (1980) afirmam que esse comportamento de selecionar liderados e formar parcerias com eles, formando o endogrupo, acaba por influir, em última instância, na melhoria da unidade sob a responsabilidade do líder. Ele é o responsável pelos resultados que seus liderados apresentam ou deixam de apresentar. Como sozinho o líder não é capaz de alcançar os resultados que dele são esperados, ele delega tarefas e responsabilidades para pessoas confiáveis, parceiros, pessoas que ele acredita serem capazes de produzir os resultados esperados.

A parceria pode ser concebida em termos de um processo de influência mútua, baseada nas trocas que os parceiros realizam. No caso das díades entre líder e liderado, a troca está baseada na confiança e nas compatibilidades pessoais. O líder fornece mais informações, delega mais poderes e autoridade, enriquece as tarefas e as responsabilidades dos liderados, aumenta a participação desses liderados em níveis maiores de tomada de decisão, facilita o desenvolvimento da carreira dos liderados (recomendando para promoções, dando a eles maior visibilidade), fornece aumentos e premiações especiais, além de outros benefícios extras. Em contrapartida, os liderados assumem maiores obrigações, trabalham mais efetivamente, comprometem-se mais com as tarefas, são mais leais aos líderes e partilham com os líderes tarefas e responsabilidades (Dansereau; Graen; Haga, 1975).

A literatura de LMX apresenta amplos resultados e benefícios tanto para líder, como para liderado que formaram o endogrupo ou, na linguagem da LMX, relacionamento de alta qualidade. Contudo, esse tipo de relacionamento necessita que a organização dê poder e permita que o líder faça investimentos no endogrupo. A questão que se impõe é: o líder não tem tempo e recursos sociais para realizar, o tempo todo, o investimento necessário para a manutenção constante da capacidade de obtenção de resultados e benefícios por parte do endogrupo. Isso torna questionável, segundo Graen e Uhl-Bien (1998), o desenvolvimento e a manutenção de um relacionamento de alta qualidade. É possível, portanto, que “haja um pouco de alta qualidade de relacionamento de troca e o restante das relações tornem-se de baixa qualidade de trocas, envolvendo somente comportamento obrigatório à submissão dos membros para com as regras formais da organização” (p.112).

Segundo Amaral (2007:70) “a existência dessas díades (endogrupo) abriu espaços para muitas investigações no âmbito da compreensão das características dos relacionamentos estabelecidos na LMX.”

O quadro abaixo, elaborado pelo mesmo autor, relaciona estes estudos.

**Quadro 3 – Investigações em LMX**

<b>FOCO DE PESQUISA</b>	<b>PESQUISADORES</b>	<b>ANO</b>
Processo, estrutura e modelo	Sparroew e Liden	1977
	Dienesch e Liden	1986
	Bauer e Green	1996
	Liden e Maslyn	1998
	Jones	2001
	Yammarino e Dansereau	2002
Características cognitivas e de personalidade dos liderados	Salzmann e Grasha	1991
	Phillips e Bedeian	1994
	Therney e Farner	1999
	George	2000
	Allinson, Armstrong e Hayes	2001
	Dunegan	2003
	Ford	2003
Processo de <i>Mentoring</i>	Vitor e Scandura	1991
	Scandura e Schriesheim	1994
Cidadania organizacional	Degula	1994
Percepção de <i>justice</i> e suporte Organizacionais	Keller e Dansereau	1995
	Wayne, Shore e Liden	1997
	Masterson, Lewis, Goldman e Taylor	2000
	Murphy, Wayne, Liden e Erdogan	2003
Valores no trabalho	Erdogan, Kraimer e Liden	2004
<i>Stress</i> , estilo de gerenciamento e Processo decisório	Seers, McGee, Serey e Graen	1983
	Graen e Uhl-Bien	1998
	Law, Wong, Wang e Wang	2000
Estilos de Liderança	Hughes	1997
Inaptidão do Liderado	Colella	2001
<i>Feedback</i> e desempenho	Graen, Dansereau, Mianami e Cashman	1973
	Greenwood	1999
	Elicker	2000
	Campbell	2003
Desempenho e comprometimento	Liden e Mitchell	1983
	Dunegan, Ducho e Uhl-Bien	1992
	Duarte, Goodson e Klichá	1994
	Baugh e Graen	1997
	Klein e Kim	1998
Diversidade e Cultura	Martin e Epitropaki	1999

organizacional	Vama, Stroh e Schmidt	2001
	Somech	2003
	Kim, Dansereau, Kim e Kim	2004
Treinamento e seleção	Fiedler	1996
Delegação	Schriesheim, Neider e Scadura	1998

Amaral, 2007: 70

Neste trabalho não há como aprofundar os temas pesquisados pelos autores acima citados, mas serão apresentados, de forma resumida, todos os tópicos importantes para esta pesquisa, que giram em torno de *feedback*, da qualidade de vida no trabalho, do desempenho e avaliação de desempenho do liderado, da diversidade de gênero e etnia, do relacionamento interpessoal, dos atributos pessoais e interpessoais, do processo criativo dos liderados, da emoção e inteligência emocional, dos efeitos dos estilos cognitivos, da percepção dos liderados quanto aos líderes, do processo de mentoring, do comportamento de cidadania organizacional, da percepção de troca social e da percepção de justiça.

A importância do *feedback* que o supervisor ou a organização dão aos empregados é discutida, por Graen; Dansereau; Minami; Cashman, (1973), como forma de ajudá-los a compreenderem e avaliarem melhor seu desempenho. Esses autores entendem que essa prática não é feita de forma adequada e os empregados acabam recebendo *feedbacks* inadequados o que lhes propicia uma visão incompleta ou incorreta do seu desempenho.

Os resultados da pesquisa destes autores indicam que a relação de confiança existente entre a percepção dos empregados e o comportamento dos superiores e a avaliação que eles fazem do desempenho dos empregados acontece sobre certas condições. Quais condições? Quando for moderado e significativo para os membros e quando os membros vêem seus superiores como iguais no processo de construção do comportamento. Em condições opostas isso não acontece. Essas condições se fizeram encontrar tanto nas relações restritas no nível gerencial como nas relações mais amplas presentes na estrutura hierárquica da organização.

## 6. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Graen; Cashman; Ginbusg e Shiemann (1977) realizaram pesquisa, a fim de verificar a relação entre a percepção dos subordinados e de seus superiores, no tocante a comportamentos, atitudes e formas de tratamento e a qualidade de vida no trabalho.

Os resultados da pesquisa indicam que a qualidade da ligação entre líder e liderado está relacionada com as experiências dos liderados, com o tratamento que recebem dos superiores imediatos e com a qualidade de vida que obtêm no trabalho. Esses resultados indicam, portanto, que o liderado que possui alta qualidade de ligação com o líder está mais satisfeito no tocante à amplitude de negociação, ao suporte e atenção que recebem de seu líder do que o liderado que possui baixa qualidade de ligação com o líder.

## **6.1 Desempenho**

Liden e Mitchell (1983) elaboraram uma pesquisa, com a finalidade de identificar se determinados colaboradores formados por 72 pessoas, divididas em 3 grupos, que trabalhavam próximos um dos outros, possuíam alta interdependência com o supervisor imediato também apresentavam melhor desempenho do que aqueles que possuíam baixa interdependência e, conseqüentemente, baixo desempenho no trabalho.

Os resultados dessas análises indicaram que quanto maior a interdependência entre supervisor e supervisionado melhor o desempenho apresentado pelo supervisionado. Baixo nível de interdependência, portanto, quanto mais o grupo se mostrava independente do supervisor mais baixo era seu nível de desempenho no trabalho.

A questão do desempenho foi pesquisada por Dunegan, Duchon e Uhl-Bien (1992) num grande hospital norte-americano. A pesquisa tinha como objetivo verificar se a qualidade do relacionamento entre líder e liderado exercia alguma influência no nível de desempenho do liderado, caso o liderado tivesse percepção clara e variedade das tarefas que deveria executar.

Os resultados indicam que a qualidade do relacionamento existente entre líder e liderado é influenciada pelas atividades que os subordinados realizam. Se o liderado percebe sua tarefa como rotineira e sem desafios, seu desempenho é baixo e a qualidade de relacionamento diádico também é baixa. O oposto é verdadeiro, isto é, se o liderado percebe sua tarefa como desafiadora, seu desempenho é alto e a qualidade do seu relacionamento com seu líder também é alta.

A avaliação do desempenho do liderado foi motivo da pesquisa de Duarte, Goodson e Klichá (1994), na qual houve o objetivo de verificar a influência do tempo de duração da qualidade do relacionamento que líder e liderado possuem no processo de avaliação do desempenho do liderado. Os pesquisadores acreditam que o tempo de convivência do líder e do liderado influi

na qualidade do relacionamento e, conseqüentemente, no processo de avaliação do desempenho do liderado.

Os autores chegaram a conclusão de que o tempo de convivência entre líder e liderado influencia o processo de avaliação do desempenho do liderado. O tempo de convivência gera no líder uma expectativa de desempenho do liderado e essa expectativa mostrou-se presente no processo de avaliação. Entendem que esse tempo de convivência faz parte do processo de socialização do liderado, no qual o liderado assume papéis, expressos no desempenho rotineiro das tarefas, diante do seu relacionamento com seu líder. Quando o tempo de convivência é longo, o líder deixa de se preocupar com questões rotineiras do desempenho do liderado e passa a se preocupar com questões mais amplas que envolvem esse desempenho.

Outro aspecto que foi investigado por Baugh e Graen (1997) foi a questão da qualidade do relacionamento entre líder e liderado, e se ela era afetada pelas questões de diversidade em termos de gênero e etnia.

A hipótese levantada pelos pesquisadores foi de que equipes que possuem diversidade em termos de gênero e etnia, recebem de seus líderes avaliações menos positivas do que equipes que são homogêneas em termos de gênero e etnia.

Contudo, Os resultados indicam que os colaboradores que percebem e qualificam sua relação com seus líderes como sendo de boa qualidade, são aqueles que também apresentam altos índices de comprometimento com metas e, conseqüentemente, alto desempenho. Os que apresentam baixos índices de relacionamento com o líder também são aqueles que apresentam baixo desempenho. Entendem que isso é possível na medida em que o líder despende mais tempo e recurso no suporte e apoio de seus liderados que com ele apresentam altos índices de relacionamento.

O relacionamento interpessoal é outro tema importante para a qualidade.

A abertura do mercado chinês promoveu o ingresso de gerentes e supervisores estrangeiros, que passaram a ter que estabelecer estratégias de relacionamento com pessoas de cultura muito diferente. Em virtude disto, Law, Wong, Wang e Wang (2000) realizaram pesquisa junto a 189 díades formadas por supervisor e subordinado do *People's Republic of China* (PRC) com a finalidade de verificar as estratégias que são usadas pelos supervisores estrangeiros para criar e manter um bom relacionamento interpessoal com subordinados chineses.

Ou seja, criou-se um campo fértil para pesquisas, pois os pesquisadores precisavam desbravar campos completamente desconhecidos para os ocidentais, a começar pela própria cultura chinesa. Contudo, o resultado, no que diz respeito à ligação com a LMX, é o mesmo.

Os resultados da análise dos dados indicam que há efeitos evidentes do relacionamento interpessoal entre supervisor estrangeiro e do subordinado chinês no processo de decisão administrativa do superior chinês, em termos de alocação de bônus, promoção e objetivos no trabalho. Isso significa que quando o subordinado tem bom relacionamento com seu supervisor, ele está constantemente sendo indicado para receber promoções ou bonificações.

A questão dos atributos pessoais e interpessoais foi abordada por Phillips e Bedeian (1994), que realizaram pesquisa junto a 130 enfermeiras registradas e seus respectivos supervisores, com a finalidade de estudar os atributos pessoais e interpessoais que estão associados à alta qualidade do relacionamento, conforme preconiza a Teoria da Troca entre Líder e Liderado (LMX). Para tanto escolheram alguns atributos para investigar, como a similaridade atitudinal da díade.

Nos estudos da LMX, similaridade tem sido estudada como um importante componente de influência na interação do líder e do seu liderado, resultando, ainda, no principal componente para o sucesso mais progressivo do relacionamento.

Duas hipóteses foram estudadas, a percepção do líder, no tocante a similaridade atitudinal da díade, relacionada no nível diádico de troca e introversão e a extroversão. Sendo estas duas últimas dimensões, amplas e centrais na personalidade humana.

A qualidade do relacionamento, sob o enfoque da LMX, dependerá do liderado possuir uma personalidade extrovertida, não somente como forma de buscar maior satisfação nas trocas, mas por ver as trocas ou os relacionamentos diádicos como estimulantes e desafiadores.

Além disso, há outros atributos, como locus de controle, que é um importante componente para explicar os comportamentos humanos no trabalho. Pessoas com locus de controle interno “sentem que eles podem controlar eventos relativos às suas vidas e percebem suas iniciativas pessoais como sendo largamente instrumentais para alcançar o sucesso” que almejam (Phillips; Bedeian, 1994: 992).

Outro atributo é a necessidade que as pessoas vêem em desenvolver-se.

As descrições de atividades que as organizações elaboram, podem estimular as pessoas potencialmente capazes em almejar o desenvolvimento pessoal e isso contribui para o sucesso da troca estabelecida entre líder e liderado. Pessoas que mantêm alta qualidade de

relacionamento com seu líder estão mais abertas às tarefas mais desafiadoras do que pessoas que mantêm baixa qualidade de relacionamento com seu líder.

O processo criativo dos liderados foi tema de pesquisa de Therney, Farmer e Graen (1999) com a finalidade de identificar qual o peso da liderança neste processo no ambiente de trabalho. Os autores entendem que a criatividade dos empregados é essencial para a prosperidade e competitividade da organização. É dela que brota a inovação tão essencial para que as organizações enfrentem desafios e momentos críticos de sua trajetória.

Os autores definem criatividade como a capacidade de o empregado apresentar resultados, no sentido de transformar idéias em produtos ou serviços novos. Algumas características pessoais dos empregados são fundamentais, segundo os autores, para o processo de criatividade. Estilo cognitivo, voltado para a inovação e motivação intrínseca, sustenta o esforço criativo dos empregados o tempo todo.

Outra dimensão estudada pelos pesquisadores foi a qualidade do relacionamento que líder e liderado possuem e quanto essa qualidade afeta o processo de criatividade do empregado. Entendem que alta qualidade de relacionamento leva os liderados a maiores desafios profissionais e a tarefas de maior relevância que os empregados que apresentam baixa qualidade de relacionamento. Os que mantêm alta qualidade de relacionamento são estimulados porque também recebem mais informações, maior reconhecimento e suporte do líder, possuem maior autonomia no trabalho, estabelecem processos de negociação mais amplos com seus líderes do que os que apresentam baixa qualidade de relacionamento.

Em outras palavras: alta qualidade do relacionamento entre líder e liderado é um facilitador para o processo criativo do liderado, à medida que o comportamento e as características do líder são capazes de compreender os esforços e as investidas criativas do liderado. Segundo os autores, Compreender isso significa que a organização pode incentivar os fatores que facilitam a criatividade do subordinado e eliminar aquelas condições que inibem ou dificultam o processo criativo.

Outro fator importantíssimo para a qualidade das relações é a emoção e inteligência emocional, pesquisado por George (2000). Ele estudou o papel do humor e das emoções humanas como princípio central no processo de liderança, através de uma extensa revisão bibliográfica. Seu objetivo foi o de entender o quanto a inteligência emocional, a habilidade de compreender e gerenciar as emoções e os humores dos outros e de si próprio, contribuem para a efetividade da liderança nas organizações.

A pesquisa propõe cinco elementos essenciais para que tal ocorra, como: desenvolvimentos de metas e objetivos coletivos, estimular nas outras pessoas a apreciação e importância pelas atividades do trabalho, gerando e mantendo o entusiasmo, a confiança, o otimismo, a cooperação e a fé, encorajando a flexibilidade no processo de tomada de decisão e no enfrentamento de situações que envolvam mudança, estimulando e mantendo, nos liderados, a identidade essencial da organização.

Estudou quatro aspectos da inteligência emocional, que são: avaliação e expressão da emoção, o uso da emoção como forma de aumentar os processos cognitivos e as tomadas de decisões, o conhecimento a respeito das emoções e o gerenciamento das emoções.

Os autores Keller e Dansereau (1995), realizaram pesquisa baseada na Teoria das Trocas Sociais e na Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX, cuja finalidade foi investigar os vínculos que as práticas de liderança que estabelecem a interação entre superior e subordinado e o *empowerment* provocam na percepção de autovalor do subordinado.

Há duas razões apontadas pelos autores: a) os estudos de liderança e gerenciamento sugerem que dar poder ao subordinado é um dos principais componentes da efetividade organizacional; b) os estudos sobre poder e controle sugerem que à proporção que o superior partilha poder e controle com seu subordinado, aumenta a efetividade da utilização desse poder por parte dos subordinados.

As Teorias pressupõem, em última instância, que o superior faz investimentos maiores em alguns subordinados do que em outros subordinados. Esses investimentos podem ser traduzidos, segundo os pesquisadores, em maior possibilidade de negociações com os subordinados, mais amplitude nas tomadas de decisões e possibilidade de mudança das características do trabalho dos subordinados. Redundam no aumento da percepção que o subordinado tem do seu autovalor. Também faz parte desses pressupostos teóricos a atitude de reciprocidade do subordinado em relação aos benefícios e investimentos recebidos do seu superior.

Os resultados permitiram aos pesquisadores não rejeitar as hipóteses levantadas para a investigação, isto é, o investimento que o superior faz no subordinado em termos de amplitude de negociação e autovalor, resulta em reciprocidade do subordinado no tocante a desempenho, diminuindo problemas diádicos, na percepção de que o supervisor é justo, na satisfação do subordinado em relação ao seu superior.

Outros estudos como o de Masterson, Lewis, Goldman e Taylor (2000) que investigam os vínculos da LMX com a percepção de justiça denominada de procedimento ou processo e de

interação ou ação, entendem que existe substancial evidência na literatura mostrando que a percepção de justiça influencia importantes dimensões do comportamento e da atitude dos empregados dentro das organizações. Apesar disso, não encontraram, na literatura, pesquisas que mostrassem os mecanismos que suportam tal fenômeno.

Os resultados dessas investigações fortalecem a idéia de que a Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX é um recurso que ajuda a identificar e analisar a qualidade dos relacionamentos construídos por líderes e liderados e as conseqüências que isso pode trazer para a dinâmica organizacional. Líder e liderado fazem parte de uma mesma dinâmica, o que possibilita que ambos se percebam como iguais e interdependentes, possibilitando a criação de um ambiente de confiança voltado para o atingimento de metas. O desempenho e o comprometimento apresentados pelo liderado estão correlacionados com o tratamento, com o suporte e atenção recebida do líder, diminuindo a ambigüidade e o conflito de papéis.

O tempo de convivência entre ambos foi apontado como um importante fator que influencia a avaliação do desempenho do liderado. As expectativas do líder de que o liderado apresentará um bom desempenho se ampliam ao passo que o tempo de convivência entre ambos aumenta. Outro ponto importante pesquisado por Allinson, Armstrong e Hayes (2001), foi a questão do efeito dos estilos cognitivos entre gerentes e subordinados de duas empresas de manufatura inglesas, a partir dos paradigmas de similaridade e atração, exercem influência na qualidade do relacionamento existente nas diversas díades.

O interesse dos pesquisadores dá-se na medida do aumento das pesquisas em torno da necessidade de ajustamento dos atributos individuais e as situações de trabalho existentes na organização. A qualidade desse ajustamento verifica-se no desempenho, na satisfação, no comprometimento e na rotatividade que os funcionários apresentam.

A análise dos dados indica que líderes analíticos não dão atenção aos estilos cognitivos de seus liderados, percebem a si mesmos sendo mais dominantes do que líderes intuitivos com seus liderados analíticos. Concluíram, ainda, que liderados intuitivos com líderes intuitivos são mais dominantes que liderados analíticos com líderes analíticos. Líderes intuitivos não dão atenção aos estilos cognitivos de seus membros e são mais educados que os líderes analíticos. Líderes intuitivos com liderados analíticos são mais amados e respeitados pelos seus liderados do que os líderes analíticos com seus liderados intuitivos.

Dunegan (2003) realizou pesquisa pautando-se na Teoria da Imagem com a finalidade de estudar se as diferenças de percepções entre a imagem ideal e a imagem atual do comportamento do líder estão correlacionadas com o descontentamento do liderado.

Desta forma, pesquisava se a compatibilidade de imagem está positivamente correlacionada com a LMX, de modo que díades que apresentam altos escores de LMX também terão altos escores de compatibilidade da questão da imagem do líder.

A análise dos resultados indicou que há uma correlação entre as percepções e atitudes dos respondentes e a qualidade da LMX. Alta qualidade de LMX estava correlacionada com alta satisfação no trabalho e comprometimento, e baixa ambigüidade, conflito de papéis e intenções de sair da organização.

Os autores Scandura E Schriesheim (1994) investigaram, em uma amostra formada de 183 díades, a relação entre a LMX e o processo de *mentoring*, tanto da perspectiva da teoria da liderança transformacional como na perspectiva da liderança transacional. Em ambas as perspectivas, o líder assume um papel perante seu liderado, e, na perspectiva transformacional, o líder estimula seu liderado, usando do seu tempo, conhecimento e experiência, seja como *coach*, professor ou mentor, a desejar por transformações.

Os pesquisadores trabalharam com três hipóteses, a saber: a) supervisor e subordinado fazem distinção, em nível perceptivo, entre os construtos das trocas estabelecidas entre eles e o processo de *mentoring*; b) com as trocas entre líder e liderado controladas, o processo de *mentoring* estará positivamente relacionado com a avaliação de desempenho do liderado, com aumento do seu salário e com promoções; c) com o processo de *mentoring* controlado, as trocas que líder e liderado estabelecem estarão positivamente relacionadas com a avaliação de desempenho do liderado, com aumento do seu salário e com promoções.

A análise dos dados indica que a LMX e o processo de *mentoring* são percebidos como diferentes construtos para supervisor e subordinado. Esse não faz distinção entre esses construtos, à medida que o subordinado percebe globalmente o comportamento do supervisor, não fazendo distinção entre um papel e outro. A análise dos dados ainda demonstra que o processo de *mentoring* apresenta, na amostra utilizada, maior nível de correlação com as variáveis dependentes, isto é: progresso na carreira, aumento de salário e avaliação do supervisor do desempenho do subordinado, do que a LMX.

Para investigar a conexão entre a maneira com que o supervisor constrói atividades de confiança, baseando-se na Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX e no Comportamento de Cidadania Organizacional do subordinado, Deluga (1994), a partir dos conceitos propostos pela Teoria da Troca Social e pela Teoria da Equidade, realizou pesquisa junto a 86 díades formadas de supervisores e de seus respectivos subordinados.

Segundo Deluga (1994), há cinco categorias que identificam esse tipo de comportamento, que são: altruísmo, cortesia, consciência, esportividade e valores cívicos.

Este autor trabalhou com três hipóteses, sendo uma delas a percepção do subordinado da justiça do supervisor está positivamente associada com a qualidade do relacionamento com o supervisor.

Os resultados indicaram que a alta heterogeneidade apresentada na análise dos dados não permitiu ao pesquisador aceitar as hipóteses que previam que a percepção de justiça do subordinado está associada ao comportamento do supervisor, no sentido de construção de confiança, refletida nas cinco categorias do comportamento de cidadania organizacional, e que a percepção do subordinado da justiça do supervisor está positivamente associada com a qualidade do relacionamento com o supervisor. Contudo, permitiu admitir que houvesse uma correlação entre o comportamento do subordinado no cargo que exerce e seu comportamento de cidadania organizacional. Essa correlação pode, segundo o pesquisador, ser explicada pela qualidade da LMX.

## **7. METODOLOGIA**

Segundo definições de Vergara (1998), quanto aos fins esta pesquisa é explicativa, e quanto aos meios é aplicada.

“A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhes os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno. Por exemplo: as razões do sucesso de determinado empreendimento. Pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações. [...] A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação. Exemplo de pesquisa aplicada: proposta de mecanismos que diminuam a infecção hospitalar.” (Vergara, 1998: 45)

Apresentar os procedimentos metodológicos aplicados neste trabalho é o objetivo desta seção. Descreve-se o instrumento de pesquisa utilizado, a amostra, as técnicas usadas na análise dos dados coletados e os pré-testes utilizados.

Optou-se neste trabalho pelos métodos qualitativos e quantitativos em virtude dos objetivos que se pretendeu alcançar, pois segundo Newman; Benz, (1998) e Silverman, (2001), tanto o método qualitativo quanto o quantitativo são possíveis de serem utilizados para estudo de fenômenos sociais e humanos. Ambos permitem uma melhor compreensão do fenômeno a ser estudado e podem ser usados separadamente ou de forma combinada, complementando-se, permitindo ao pesquisador ampliar seu leque de entendimento sobre o fenômeno em questão. Segundo Newman e Benz (1998), o método quantitativo de pesquisa é frequentemente reconhecido por permitir ao pesquisador testar uma ou mais hipóteses de trabalho. Técnicas estatísticas são empregadas para garantir que se verifique a frequência com que o fenômeno acontece e também se possam testar hipóteses de trabalho aprofundando o conhecimento a respeito do relacionamento entre os elementos de construção que estão em estudo.

Neste trabalho, o enfoque da pesquisa será analítica e exploratória, pois procurou-se descrever e mensurar os dados das amostras estudadas, com a finalidade de organizar, analisar, interpretar e correlacionar as informações coletadas. Além disso, buscou-se estabelecer relações causais e de interdependência das variáveis envolvidas no estudo.

A pesquisa deste trabalho é um levantamento, que segundo Malhotra (2004) pode ser definido como um procedimento composto basicamente por perguntas sistematizadas e estruturadas para se obterem informações junto a determinados respondentes a respeito do fenômeno estudado. Trata-se de uma modalidade extremamente utilizada por pesquisadores das ciências sociais e humanas, pelas possibilidades que ela apresenta. Entre elas destaca-se a padronização de interesses de pesquisa formulados junto a uma grande amostra, assim como permitir maior simplicidade “na análise e na interpretação dos dados” que foram coletados (MALHOTRA, 2004: 179).

## **7.1 Amostra da Pesquisa**

Diferentemente de Amaral (2007), que elaborou sua pesquisa junto a alunos universitários e de pós-graduação em uma instituição de ensino, portanto de diferentes organizações e setores da economia, mas seguindo sua sugestão de elaborar pesquisa dentro de organizações privadas, a amostra desta pesquisa foi colhida no âmbito de uma única empresa prestadora de serviços de saúde, com participação dos colaboradores da área administrativa.

A escolha por colaboradores da área administrativa foi proposital, pois na área de prestação de serviços de saúde no Brasil, os médicos e mesmo os enfermeiros e técnicos, muitas vezes, são

prestadores de serviços com cargas horárias e frequências variáveis, e os colaboradores da esfera administrativa, são os principais atores na estrutura organizacional.

Além disso, no setor de saúde, a questão da sucessão e formação de líderes é mais importante, e muito mais crítica, no que diz respeito ao reflexo nos resultados do negócio, haja vista, que um simples erro, mesmo que de um colaborador da esfera administrativa, pode causar prejuízos incalculáveis.

Desta forma, a amostra deste trabalho é composta de 96 questionários, entregues aos colaboradores distribuídos em 5 unidades de negócios – cinco clínicas radiológicas do mesmo grupo -, que responderam ao questionário, que lhes foram entregues ao final do expediente de um dia de trabalho, com a orientação de entrega para o dia seguinte.

No dia seguinte, somente 86 pessoas entregaram os questionários preenchidos e todos atenderam aos requisitos básicos exigidos.

Numa primeira análise, constatou-se que 12 questionários foram respondidos com o critério de eleição de um dos pesos da escala e todas as respostas foram as mesmas. Os dados referente a estes respondentes foram excluído da amostra.

No total, ficaram 74 instrumentos válidos para a pesquisa.

Antes da entrega destes questionários, houve a preocupação de esclarecer o intuito da pesquisa, para que não houvesse interpretações equivocadas quanto ao propósito da mesma.

## **7.2 Instrumento de Coleta**

Utilizou-se um questionário como instrumento de coleta de dados para a pesquisa, que tem por finalidades: a) traduzir os interesses da pesquisa em um conjunto de assertivas; b) estimular o processo motivacional do respondente, de tal forma que ele esteja disposto a cooperar dando informações precisas e c) ser capaz de provocar a menor quantidade de erro na resposta dos respondentes.

Além disso, ele permitiu o acesso a uma ampla e variada amostra, possibilitando obter percepções a respeito das interações entre líderes e liderado na organização.

O questionário utilizado foi adaptado de Amaral (2007), que optou pelo instrumento denominado de LMX-MDM, elaborado por Liden e Maslyn (1998). Este pesquisador teve o cuidado de elaborá-lo após exaustivo processo de tradução do inglês para o português, com revisões semânticas de algumas assertivas, após realização de pré-teste do instrumento, que

pretendeu identificar, sob a ótica do liderado, a multidimensionalidade dos relacionamentos diádicos em organizações localizadas no Brasil.

Este instrumento aqui utilizado é constituído de quatro blocos. No primeiro, há uma apresentação das intenções do pesquisador e de alguns conceitos usados, como esclarecer que a pesquisa tinha por objetivo identificar como o respondente percebe o relacionamento que mantém com seu superior imediato.

Definiu-se, nesta pesquisa, que se entende por superior imediato aquela pessoa a quem o respondente se subordina hierarquicamente em seu ambiente de trabalho.

O segundo bloco levanta dados demográficos dos respondentes, sendo composto de alguns itens, que visam identificar gênero, idade, nível do cargo na estrutura hierárquica, quantas pessoas se reportam ao respondente, caso possua cargo de gestão, se convive diariamente com seu supervisor, quanto tempo possui de convivência com seu líder e se essa convivência ajudou na aproximação entre eles.

“Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.” (Vergara, 1998: 45, 46)

O terceiro bloco levanta dados a respeito do supervisor imediato do respondente, como: nome do cargo que ocupa na empresa e quantas pessoas se reportam a ele.

O quarto bloco engloba as 11 assertivas decorrentes da tradução do questionário denominado de LMX-MDM, construído por Liden e Maslyn (1998), e as 14 assertivas elaboradas por Amaral (2007) para operacionalizar as variáveis das dimensões Identidade Social, Autocategorização, Resultados do Trabalho e 01 assertiva para que o respondente informasse a respeito da percepção que possui do relacionamento pessoal e profissional que mantém com seu líder. Ao todo, essa parte reúne 26 assertivas.

No quinto bloco, as perguntas estão dispostas no formato Likert, com as possibilidades de respostas variando de 01 para discordo totalmente até 07 para concordo totalmente. Optou-se por essa escala para que se pudesse acompanhar a utilizada no instrumento construído por Liden e Maslyn (1998).

## 8. ANÁLISE DE RESULTADOS

Aqui, apresenta-se e se discute os resultados que foram obtidos com o tratamento estatístico dos dados.

As técnicas foram utilizadas com a finalidade de se validarem ou não as hipóteses concebidas a partir dos objetivos específicos que constituem o quadro metodológico deste trabalho.

No quadro 4, visualizamos, a partir do objetivo geral, os objetivos específicos, as hipóteses e as técnicas estatísticas utilizadas.

Quadro 4 – Demonstração dos objetivos, hipóteses e técnicas estatísticas

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Hipóteses	Técnicas
<b>Identificar e analisar a interação entre líder - liderado, sob a ótica dos liderados que trabalham na empresa prestadora de serviços de saúde pesquisada, visando verificar se há influência na formação de líderes.</b>	1. Examinar se as dimensões propostas na LMX se apresentam na amostra pesquisada	As dimensões da LMX apresentam-se na amostra pesquisada	Análise Fatorial
	2. Examinar qual a correlação das dimensões da LMX com a percepção do liderado a respeito dos resultados do seu trabalho.	As dimensões da Autocategorização, Identidade Social, Respeito Profissional, Lealdade, Afeto e Contribuição são preditoras da percepção dos resultados do trabalho.	
	3. Verificar se o gênero do respondente interfere na percepção do relacionamento do líder-liderado, sob a ótica do liderado.	O gênero interfere na percepção do relacionamento líder-liderado.	
	4. Discutir se o tempo de convivência do liderado com o líder é capaz de discriminar a percepção do liderado quanto ao relacionamento que mantém com seu líder.	O tempo de convivência do liderado com o líder interfere na construção do relacionamento com o líder.	Análise Estatística
	5. Verificar se a percepção da excelência do relacionamento líder-liderado pode ser predito pelas dimensões da LMX e se é possível contribuir para a formação de líderes.	A percepção da excelência do relacionamento pessoal e profissional que o liderado acredita ter para com seu líder, pode ser predito pelas dimensões da LMX	

Elaborado pelo autor

A primeira fase de análise dos resultados tem como finalidade verificar se as dimensões envolvidas neste estudo, quais sejam: Identidade Social, Autocategorização, Respeito Profissional, Lealdade, Afeto e Contribuição, sendo que essas quatro últimas são da LMX, e Resultados do Trabalho se agrupam, conforme previsto na literatura estudada. Para esse tipo de análise foi utilizada a técnica multivariada denominada de Análise Fatorial Exploratória. Esse estágio pode ser visualizado na Figura 4.



Figura 4 – Primeiro estágio – como as dimensões propostas se agrupam?

Fonte: Amaral (2007)

Tabela 1 - Dados Demográficos da Amostra

Unidade	Pessoas	Sexo			Cargo				
		F	M	Sem resposta	Operacional	Gerencial	Técnico	Outros	Sem resposta
Centro	18	15	3	0	12	2	0	2	2
Tijuca	9	9	0	0	7	2	0	0	0
Campo Grande	15	12	3	0	14	1	0	0	0
Norte Shopping	6	6	0	0	3	1	0	0	2
Niterói	26	18	7	1	10	3	3	0	10
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>60 / 81,0%</b>	<b>13 / 17,5%</b>	<b>1 / 1,3%</b>	<b>46 / 62,1%</b>	<b>9 / 12,1%</b>	<b>3 / 4,0%</b>	<b>2 / 2,7%</b>	<b>14 / 18,9%</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Como demonstrado na Tabela 1, trata-se de uma população formada por 17,5(%) respondentes do gênero masculino e 81 (%) do gênero feminino, e 1,3(%) respondentes deixaram de informar seu gênero. Ocupam cargos operacionais 62,1(%) e cargos gerenciais ou outros 13,8(%), sendo que 18,9% deixaram de responder.

Tabela 2 - Tempo de Convivência com seu superior (valores relativos)

	% Centro	% Tijuca	% Campo Grande	% Norte Shopping	% Niterói	% do total
<b>Até 6 meses</b>	11,1%	33,3%	13,3%	66,7%	11,5%	<b>18,9%</b>
<b>Até 1 ano</b>	33,3%	33,3%	40,0%	33,3%	26,9%	<b>32,4%</b>
<b>Até 2 anos</b>	33,3%	0,0%	20,0%	0,0%	42,3%	<b>27,0%</b>
<b>Até 3 anos</b>	5,6%	11,1%	6,7%	0,0%	7,7%	<b>6,8%</b>
<b>Mais de 3 anos</b>	16,7%	22,2%	6,7%	0,0%	3,8%	<b>9,5%</b>
<b>Sem resposta</b>	0,0%	0,0%	13,3%	0,0%	7,7%	<b>5,4%</b>

Fonte: elaborado pelo autor

O tempo de convivência, conforme apresentado na Tabela 2, entre os respondentes e seus superiores imediatos tem uma concentração maior na faixa entre 1 e 2 anos, com um total de 59,4%. E podemos afirmar que há um percentual representativo de 16,3% de pessoas com mais de 3 anos de convivência com seu superior.

Tabela 3 – Idade (%)

	Total	%
<b>Até 20</b>	2	2,7%
<b>21 a 25</b>	20	27,0%
<b>26 a 30</b>	16	21,6%
<b>31 a 35</b>	12	16,2%
<b>36 a 40</b>	12	16,2%
<b>41 a 45</b>	3	4,1%
<b>46 a 50</b>	8	10,8%
<b>51 a 60</b>	1	1,4%

Fonte: elaborado pelo autor

Há uma concentração de 64,9% de pessoas na faixa de 20 a 35 anos.

## 8.1 Análise fatorial da amostra considerada

Neste trabalho, aproveitou-se a experiência de Amaral (2007), que optou pela utilização dos dados da Análise dos Componentes Principais. Descartando-se os dados da Análise dos Fatores Comuns, que, segundo Hair Jr (2005), estão associados a três tipos de variâncias. A primeira que é compartilhada com todas as outras variáveis envolvidas no estudo e é, por isso, denominada comum. A segunda denominada específica, pois é associada especificamente a uma determinada variável e por último a terceira, que é denominada de erro, pois é uma variância que decorre do erro de medida aleatório.

A Análise de Componentes Principais considera “a variância total e determina fatores que contêm pequenas proporções de variância única e, em alguns casos, variância do erro” (HAIR JR. *et al.*, 2005: 99). Nesse caso, a análise das comunalidades torna-se importante, à medida que ajuda a estimar a variância compartilhada entre as variáveis. Recomenda-se, segundo Malhotra (2004), a utilização desse método quando se pretende identificar o número mínimo de fatores que se agrupam em torno da máxima variância dos dados da amostra.

A Análise dos Fatores Comuns considera apenas as variâncias comuns existentes entre os dados da amostra. Nesse caso, “as comunalidades são inseridas na diagonal da matriz de correlação” (Malhotra, 2004: 508). Recomenda-se a utilização desse método quando se pretende identificar as dimensões subjacentes e as variâncias comuns entre os dados.

O critério de extração utilizado é o “*latent root criterion*”, que indica os *engenvales* que são significantes a 1,0. Os *engenvales* ajudam a identificar a quantidade de fatores que poderão ser usados na análise, bem como explicam a soma da variância presente em cada fator (Green; Salkind, 2003). O índice de 1.0 deve ser considerado quando o instrumento utilizado na coleta de dados apresenta mais que 20 variáveis (Hair Jr. *et al.*, 2005). Esse é o caso deste trabalho, já que o instrumento utilizado é composto por 26 variáveis. Sendo 11 extraídas dos questionários construídos por Liden e Maslyn (1998), e traduzidas por Amaral (2009) e 14 assertivas elaboradas por este último autor para operacionalizar as variáveis das dimensões Identidade Social, Autocategorização e Resultados do Trabalho. Também foi incluída 01 assertiva para que o respondente informasse a respeito da percepção que possui do relacionamento pessoal e profissional que mantém com seu líder.

O método de rotação fatorial utilizado foi o *varimax*, que, segundo o mesmo autor, tem como objetivo obter uma simplificação máxima possível das variâncias das cargas exigidas na carga fatorial.

O Quadro 5 indica os Dimensões e suas respectivas variáveis que foram submetidas nas diversas análises fatoriais realizadas.

Quadro 5 - Variáveis utilizadas na Análise Fatorial

Qde.	Dimensões	Variáveis	Assertativas
1	Identificação	ID_1_2	Parece que meu supervisor antecipa meus pensamentos.
2		ID_2_9	Percebo que meu supervisor e eu possuímos valores pessoais semelhantes.
3		ID_3_16	Sinto-me profundamente identificado com meu supervisor.
4		ID_4_22	Tenho orgulho de pertencer ao mesmo grupo profissional do meu supervisor na empresa.
5		ID_5_25	Sinto-me valorizado porque eu e meu supervisor trabalhamos no mesmo grupo.
6	Autocategorização	AC_1_3	Meus colegas me reconhecem como fazendo parte do grupo de meu supervisor.
7		AC_2_10	Sinto-me reconhecido na empresa pelo fato me parecer com meu supervisor.
8		AC_3_17	Percebo que coopero com meu supervisor e com o seu grupo.
9		AC_4_23	Sinto que meu supervisor e eu fazemos parte de um grupo coeso.
10		AC_5_26	Os demais grupos da empresa pensam duas vezes antes de falar mal do meu supervisor e do seu grupo na minha frente.
11	Resultados do Trabalho	RT_1_4	Sinto-me satisfeito com o trabalho que realizo.
12		RT_2_11	Meu supervisor sempre me avalia e considera bom o meu trabalho.
13		RT_3_18	Alcanço sempre 100% das metas que são estabelecidas para mim na empresa.
14		RT_4_24	Na maior parte das vezes eu supero as metas que me são propostas.
15	LMX – Afeto	XAF_1_5	Eu gosto muito do meu supervisor como pessoa.
16		XAF_2_12	O meu supervisor é o tipo de pessoa que eu gostaria de ter como amigo.
17		XAF_3_19	O meu supervisor é muito engraçado no trabalho.
18	LMX - Lealdade	XLE_1_6	O meu supervisor defende minhas ações no trabalho diante de um eventual superior, sem completo conhecimento das questões envolvidas.
19		XLE_2_13	Meu supervisor poderá me defender se eu for "atacado" por outros.
20		XLE_3_20	Meu supervisor me defenderá de outros na empresa se eu cometer um erro honesto (inocente).
21	LMX - Contribuição	XCO_1_7	Eu trabalho para meu supervisor além do que está escrito na minha descrição de cargo.

22		XCO_2_14	Eu estou desejoso em aplicar meus esforços extras, além do que me é requerido normalmente, para promover os interesses do meu grupo de trabalho.
23	LMX - Respeito Profissional	XRE_1_8	Eu estou impressionado com o conhecimento do meu supervisor a respeito do seu trabalho.
24	LMX - Respeito Profissional	XRE_2_15	Eu respeito o conhecimento do meu supervisor e a sua competência no trabalho.
25		XRE_3_21	Eu admiro as habilidades profissionais do meu supervisor.

Fonte: Adaptado de Amaral (2007)

Legenda: As letras iniciais da coluna variáveis referem-se às dimensões estudadas. O primeiro número refere-se à ordem de sorteio das assertivas e o segundo à posição que elas ocuparam no instrumento.

A análise dessas variáveis submetidas ao processamento de Análise Fatorial por Componente Principais evidenciou a existência de poucas variáveis que apresentaram correlações parciais acima de 0,30, o que é uma evidencia, segundo Hair Jr. *et al* (2005), de que a análise fatorial é apropriada.

Mais quatro providências foram tomadas, a análise de Barlett de esfericidade, a análise de adequação (MAS), a verificação do índice KMO e análise das comunalidades, conforme abaixo:

**Tabela 4 - KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,833
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1264,784
	DF	300
	Sig.	,000

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando o SPSS

Os Testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett, indicam qual é o grau de suscetibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial, isto é, qual é o nível de confiança que se pode esperar dos dados quando do seu tratamento pelo método multivariado de análise fatorial seja empregada com sucesso (Hair *et al*, 1998).

O primeiro deles (KMO) apresenta valores normalizados (entre 0 e 1,0) e mostra qual é a proporção da variância que as variáveis apresentam em comum ou a proporção desta que são devidas a fatores comuns.

Quadro 6: índices KMO

KMO	Grau de ajuste à Análise fatorial
1 - 0,9	Muito Boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Para interpretação do resultado obtido, valores próximos de 1,0 indicam que o método de análise fatorial é perfeitamente adequado para o tratamento dos dados. Por outro lado, valores menores que 0,5 indicam a inadequação do método (SPSS, 1999 e Pereira, 2001).

Nesta pesquisa, o valor obtido foi de 0,833 o que nos mostra uma boa adequação de possibilidades de tratamento dos dados com o método citado.

O teste de Esfericidade de Bartlett é baseado na distribuição estatística de “chi quadrado” e testa a hipótese (nula  $H_0$ ) de que a matriz de correlação é uma matriz identidade (cuja diagonal é 1,0 e todas as outras iguais a zero), isto é, que não há correlação entre as variáveis (Pereira, 2001).

Valores de significância maiores que 0,100, indicam que os dados não são adequados para o tratamento com o método em questão; que a hipótese nula não pode ser rejeitada. Já valores menores que o indicado permite rejeitar a hipótese nula (SPSS,1999 e HAIR *et al*, 1998).

Também, nessa pesquisa o valor da significância do teste de Bartlett, mostrou-se menor que 0,0001, o que permite mais uma vez confirmar a possibilidade e adequação do método de análise fatorial para o tratamento dos dados.

A análise de adequação da amostra (MSA), apresentou índice de 0,806, que segundo Hair Jr. *et al.* (2005) se trata de uma medida aceitável do tamanho da amostra.

A análise visual das comunalidades de cada variável apresentou índices acima de 0,50, que é um índice considerado adequado (Hair Jr. *et al.*, 2005), para aceitar que as variáveis são explicadas pelos componentes extraídos.

O método de análise Fatorial por componentes Principais utilizado agrupou as variáveis em 6 fatores (engenvales de 9.942 a 68.611), que explicam 63% da variância total, conforme apresentado na tabela 5. Esta porcentagem é considerada aceitável em pesquisas de ciências

sociais, pois há possibilidade de que outras variáveis intervenientes possam estar influenciando no fenômeno estudado (Shama, 1996).

**Tabela 5 - Total da variância explicada (após rotação)**

Fator	% da Variância	Variância Acumulada
1	17,332	17,332
2	13,265	30,597
3	11,070	41,667
4	10,688	52,355
5	10,610	62,965
6	9,654	72,619

Fonte: elaborado pelo autor, utilizando SPSS

A Tabela 6 apresenta os 6 fatores com suas variáveis agrupadas e respectivas cargas fatoriais, onde podemos verificar que todas as cargas são positivas e portanto serão aproveitadas para este estudo.

**Tabela 6 - Análise Fatorial por Componentes Principais**

	Variáveis	Cargas Fatoriais					
		1	2	3	4	5	6
Identificação	Parece que meu supervisor antecipa meus pensamentos		,677				
	Percebo que meu supervisor e eu possuímos valores pessoais semelhantes.		,672				
	Sinto-me profundamente identificado com meu supervisor.		,724				
	Tenho orgulho de pertencer ao mesmo grupo profissional do meu supervisor na empresa.		,459		,699		
	Sinto-me valorizado porque eu e meu supervisor trabalhamos no mesmo grupo.	,401			,609		
Autocategorização	Meus colegas me reconhecem como fazendo parte do grupo de meu supervisor.		,765				
	Sinto-me reconhecido na empresa pelo fato de me parecer com meu supervisor.		,557				,539
	Percebo que coopero com meu supervisor e com o seu grupo.					,629	
	Sinto que meu supervisor e eu fazemos parte de um grupo coeso.				,664		

TEORIA LEADER MEMBER EXCHANGE - LMX -: Uma Avaliação da qualidade da relação entre  
Líder-liderado à serviço da formação de líderes

	Os demais grupos da empresa pensam duas vezes antes de falar mal do meu supervisor na minha frente.							<b>,706</b>
Resultados de Trabalho	Sinto-me satisfeito com o trabalho que realizo.				,464	<b>,676</b>		
	Meu supervisor sempre me avalia e considera bom o meu trabalho.				,483	,392		
	Alcanço sempre 100% das metas que são estabelecidas para mim na empresa.					<b>,894</b>		
	Na maior parte das vezes eu supero as metas que me são propostas.					<b>,817</b>		
Afeto	Eu gosto muito do meu supervisor como pessoa.	<b>,725</b>						
	O meu supervisor é o tipo de pessoa que eu gostaria de ter como amigo.	<b>,838</b>						
	O meu supervisor é muito engraçado no trabalho.	<b>,635</b>						
Lealdade	O meu supervisor defende minhas ações no trabalho diante de um eventual superior, sem completo conhecimento das questões que estão envolvidas							<b>,758</b>
	Meu supervisor poderá me defender se eu for "atacado" por outros.	<b>,650</b>						,441
	Meu supervisor me defenderá de outros na empresa se eu cometer um erro honesto (inocente).	<b>,600</b>		<b>,545</b>				
LMX Contribuição	Eu trabalho para meu supervisor além do que está escrito na minha descrição de cargo.				<b>,721</b>			
	Eu estou deseioso em aplicar meus esforços extras, além do que me é requerido normalmente, para promover os interesses do meu grupo de trabalho.				<b>,714</b>			
LMX Respeito Profissional	Eu estou impressionado com o conhecimento do meu supervisor a respeito do seu trabalho.	,441		<b>,630</b>				
	Eu respeito o conhecimento do meu supervisor e a sua competência no trabalho.	<b>,517</b>		<b>,547</b>				
	Eu admiro as habilidades profissionais do meu supervisor.	<b>,627</b>		<b>,529</b>				

Fonte: elaborado pelo autor utilizando SPSS

Primeiro Fator – AFETO								
	XAF_1_5	XAF_2_12	XAF_3_19	XLE_2_13	XLE_3_20	Soma	Total	%
Discordo Totalmente	4	8	15	15	9	51	84	23,3%
Discordo Muito	0	0	6	2	0	8		
Discordo um Pouco	4	3	9	6	3	25		
Nem Concordo Nem Discordo	11	16	20	15	19	81	81	22,5%
Concordo um Pouco	7	8	12	10	10	47	195	54,2%
Concordo Muito	10	6	5	4	10	35		
Concordo Totalmente	37	32	6	19	19	113		
Total	73	73	73	71	70	360		

Fonte: elaborado pelo autor utilizando Microsoft Excel

O Fator 1: apresenta todas as variáveis da dimensão Afeto. Também apresenta duas variáveis da dimensão Lealdade “Meu supervisor poderá me defender se eu for ‘atacado’ por outros” e “Meu supervisor me defenderá de outros na empresa se eu cometer um erro honesto (inocente)”. As variáveis incluídas mostram uma coesão entre si, no que tange à confiança e o afeto que o liderado tem pelo seu líder. Por isso esse fator recebeu o nome de AFETO.

Observa-se que os respondentes priorizam as variações das opções concordo (54%) em relação às demais opções disponíveis no instrumento, o que valida a decisão de agrupamento das variáveis nesse Fator. Esta dimensão é importante, pois demonstra a manifestação dos respondentes no que diz respeito ao sentimento de atração e afeto ao líder, podendo ser um indicador da presença de pressupostos da teoria LMX.

Tabela 8 - Frequências do Fator 2								
Segundo Fator – IDENTIDADE SOCIAL								
	ID_1_2	ID_2_9	ID_3_16	AC_1_3	AC_2_10	Soma	Total	%
Discordo Totalmente	26	21	17	20	37	121	181	49,9%
Discordo Muito	7	5	3	6	8	29		
Discordo um Pouco	9	6	8	6	2	31		
Nem Concordo Nem Discordo	16	9	10	12	16	63	63	17,4%
Concordo um Pouco	10	18	17	9	5	59	119	32,8%
Concordo Muito	4	7	8	10	4	33		
Concordo Totalmente	1	7	10	9	0	27		
Total	73	73	73	72	72	363		

Fonte: elaborado pelo autor utilizando Microsoft Excel

Fator 2: apresenta 4 das 5 variáveis da dimensão Identificação além de 2 variáveis da dimensão Autocategorização: “Meus colegas me reconhecem como fazendo parte do grupo de meu supervisor” e “Sinto-me reconhecido na empresa pelo fato de me parecer com meu supervisor”. Estas variáveis tratam do reconhecimento tanto da empresa como do liderado sobre a identificação deste com o seu líder. Esse fator recebeu o nome de IDENTIDADE SOCIAL.

Este fator, embora os respondentes tenham priorizado as variações das opções não concordo (49%), o que poderia representar um equívoco na representatividade da escolha das variáveis para este fator, servirá para esclarecimento de alguns dados que serão apresentados ao discutirmos a comparação de resultados de cada unidade de negócio da clínica radiológica. De

qualquer forma, esta dimensão não está ligada aos pressupostos da Teoria LMX e sim a Autocategorização.

Tabela 9 - Frequências do Fator 3								
Terceiro Fator – RESPEITO PROFISSIONAL								
	XCO_1_7	XCO_2_14	XRE_1_8	XRE_2_15	XRE_3_21	Soma	Total	%
Discordo Totalmente	13	3	11	3	8	38	62	17,5%
Discordo Muito	2	0	0	1	1	4		
Discordo um Pouco	5	4	6	2	3	20		
Nem Concordo Nem Discordo	10	14	17	10	13	64	64	18,1%
Concordo um Pouco	10	9	14	9	12	54	228	64,4%
Concordo Muito	6	10	9	16	14	55		
Concordo Totalmente	25	30	14	30	20	119		
Total	71	70	71	71	71	354		

Fonte: elaborado pelo autor utilizando Microsoft Excel

Fator 3: esse fator apresenta todas as variáveis da dimensão Respeito Profissional, todas as variáveis da dimensão Contribuição.

Nota-se uma tendência deste fator para uma postura bastante profissional e de respeito do liderado para com o líder. Esse fator recebeu o nome de RESPEITO PROFISSIONAL.

Os respondentes optaram pela opção concordo (64%), demonstrando assim, o acerto na distribuição das variáveis e importância de mais uma dimensão da teoria LMX.

Tabela 10 - Frequências do Fator 4						
Quarto Fator – LEALDADE						
	ID_4_22	ID_5_25	AC_4_23	Soma	Total	%
Discordo Totalmente	7	8	11	26	51	23,3%
Discordo Muito	1	3	2	6		
Discordo um Pouco	4	9	6	19		
Nem Concordo Nem Discordo	18	19	16	53	53	24,2%
Concordo um Pouco	11	8	16	35	115	52,5%
Concordo Muito	16	13	7	36		
Concordo Totalmente	16	13	15	44		
Total	73	73	73	219		

Fonte: elaborado pelo autor utilizando Microsoft Excel

Fator 4: o fator apresenta duas variáveis da dimensão IDENTIFICAÇÃO: “Tenho orgulho de pertencer ao mesmo grupo profissional do meu supervisor na empresa” e “Sinto-me valorizado porque eu e meu supervisor trabalhamos no mesmo grupo” que focam na satisfação do liderado em trabalhar no grupo de seu líder. Também apresenta uma variável da dimensão AUTOCATEGORIZAÇÃO: “Sinto que meu supervisor e eu fazemos parte de um grupo coeso” que trata da homogeneidade da equipe de trabalho. Esse fator recebeu o nome de LEALDADE. Junto com a dimensão do afeto, a dimensão Lealdade é de extrema importância para identificação dos pressupostos da teoria LMX. A dimensão Lealdade obteve um grau de priorização na opção concordo da ordem de (52%), em relação às demais opções disponíveis, comprovando, também, que o agrupamento neste fator foi adequado.

Tabela 11 - Frequências do Fator 5								
Quinto Fator – COOPERAÇÃO VISANDO RESULTADOS								
	AC_3_17	RT_1_4	RT_2_11	RT_3_18	RT_4_24	Soma	Total	%
Discordo Totalmente	1	3	4	1	0	9	40	11,0%
Discordo Muito	2	1	4	2	0	9		
Discordo um Pouco	5	3	5	5	4	22		
Nem Concordo Nem Discordo	5	5	20	8	16	54	54	14,8%
Concordo um Pouco	8	8	7	16	15	54	271	74,2%
Concordo Muito	18	12	19	17	18	84		
Concordo Totalmente	34	41	14	24	20	133		
Total	73	73	73	73	73	365		

Fonte: elaborado pelo autor utilizando Microsoft Excel

Fator 5: este fator apresenta todas as variáveis da dimensão Resultados de Trabalho e uma variável da Autocategorização: “Percebo que coopero com meu supervisor e com o seu grupo”, que tratam do alcance de resultados significativos para o trabalho de equipe. Esse fator recebeu o nome de COOPERAÇÃO VISANDO RESULTADOS.

O agrupamento acima faz sentido, na medida em que os respondentes se percebem atingindo metas e resultados que a organização e seu líder esperam dele (74%). Trata-se de mais um pressuposto da teoria LMX.

Fator 6: o fator apresentou duas variáveis com alto grau de diferenciação: “Os demais grupos da empresa pensam duas vezes antes de falar mal do meu supervisor na minha frente” e “O meu supervisor defende minhas ações no trabalho diante de um eventual superior, sem completo conhecimento das questões que estão envolvidas”. Como estas variáveis fazem parte de dimensões já abordadas por outros fatores, decidiu-se desconsiderá-las, bem como o fator 6.

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Soma	Total	%
Discordo Totalmente	51	121	38	26	9	245	418	25,2%
Discordo Muito	8	29	4	6	9	56		
Discordo um Pouco	25	31	20	19	22	117		
Nem Concordo Nem Discordo	81	63	64	53	54	315	315	19,0%
Concordo um Pouco	47	59	54	35	54	249	928	55,9%
Concordo Muito	35	33	55	36	84	243		
Concordo Totalmente	113	27	119	44	133	436		
Total	360	363	354	219	365	1661		

Fonte: elaborado pelo autor utilizando Microsoft Excel

Na análise da Tabela 12, referente às Frequências de Respostas por Fator, observa-se que há uma predominância (56%) de concordância entre as respostas apresentadas pelos respondentes em relação às demais opções (19% para nem concordo nem discordo e 25% para discordo). Estes indicadores demonstram a percepção do liderado no que diz respeito ao reconhecimento de que o relacionamento que mantém com o líder é capaz de influenciar a maneira como vê o respeito profissional, o afeto, a lealdade e o quanto estas percepções se fazem presentes nos resultados do trabalho.

Desta forma, dois dos objetivos específicos deste trabalho foram alcançados, pois há a identificação dos pressupostos da teoria LMX no resultado da pesquisa aplicada e, exatamente, na análise da Tabela 12, constatamos que há correlação das dimensões da teoria LMX com a percepção do liderado a respeito dos resultados do seu trabalho.

As dimensões de Respeito Profissional, Lealdade, Afeto e Contribuição da teoria LMX são preditoras da percepção dos resultados do Trabalho. Nesta pesquisa as dimensões

Autocategorização e Identidade Social não se mostraram da mesma forma que a teoria LMX. Houve muitas discordâncias em relação a estas dimensões, conforme análise da Tabela 8.

Há o entendimento de que este trabalho é limitado por conta de sua amostra ser restrita a uma única empresa. É preciso considerar esta limitação e afirmar que as dimensões de Autocategorização e Identidade Social devem ser pesquisadas em amostras maiores para uma melhor definição de se há ou não contribuição destas duas dimensões no processo de percepção dos resultados.

Para obtenção do terceiro objetivo específico deste trabalho, que é analisar se a questão do gênero (feminino ou masculino), um dos fatores demográficos, interfere na percepção do relacionamento do líder-liderado, utilizou-se o mesmo método anterior – análise fatorial -.

Contudo, esbarrou-se na pequena quantidade de respondentes do gênero masculino, % da amostra, inclusive, constatou-se que havia apenas um representante masculino na posição de líder. Em virtude disto, as amostras referentes ao gênero masculino não deram sustentação para utilização desta técnica a fim de analisar quais os agrupamentos fatoriais e as respectivas cargas que apresentavam diferenças significativas para homens e mulheres.

Conseguiu-se analisar Tabelas de Frequência das Respostas das Dimensões:

Tabela 13 - Frequência das Respostas das Dimensões no Gênero Feminino

Respostas	Dimensões														Soma	Total	%
	Identificação	%	Auto-categorização	%	Resultados de Trabalho	%	LMX Afeto	%	LMX Lealdade	%	LMX Contribuição	%	LMX Respeito Profissional	%			
Discordo Totalmente	66		86		5		24		45		15		20		261	406	27,9%
Discordo Muito	15	36%	15	42%	4	9%	4	23%	6	36%	2	22%	2	16%	48		
Discordo um Pouco	26		21		12		13		11		8		6		97		
Nem Concordo Nem Discordo	60	20%	52	18%	39	17%	36	20%	38	22%	20	18%	31	18%	276		
Concordo um Pouco	54		30		37		23		19		16		26		205	775	53,2%
Concordo Muito	37	43%	38	41%	58	75%	19	56%	14	42%	10	60%	32	65%	208		
Concordo Totalmente	37		51		81		58		39		42		54		362		
Total	295		293		236		177		172		113		171		1457		

TEORIA LEADER MEMBER EXCHANGE - LMX -: Uma Avaliação da qualidade da relação entre  
Líder-liderado à serviço da formação de líderes

Tabela 14 - Frequência das Respostas das Dimensões no Gênero Masculino

Respostas	Dimensões														Soma	Total	%
	Identificação	%	Auto-categorização	%	Resultados de Trabalho	%	LMX Afeto	%	LMX Lealdade	%	LMX Contribuição	%	LMX Respeito Profissional	%			
Discordo Totalmente	12		10		3		3		7		1		2		38	86	26,5%
Discordo Muito	4	38%	8	32%	3	21%	2	21%	1	31%	0	8%	0	18%	18		
Discordo um Pouco	9		3		5		3		4		1		5		30		
Nem Concordo Nem Discordo	12	18%	14	22%	10	19%	11	28%	14	36%	4	15%	9	23%	74	74	22,8%
Concordo um Pouco	8		9		9		3		5		3		9		46	165	50,8%
Concordo Muito	10	43%	11	46%	5	60%	1	51%	4	33%	6	77%	6	59%	43		
Concordo Totalmente	10		10		17		16		4		11		8		76		
Total	65		65		52		39		39		26		39		325		

Os resultados das análises das Tabelas 13 e 14 demonstram que os gêneros masculino e feminino apresentam diferenças em termos de percepções quanto às dimensões envolvidas no estudo, se comparados com os resultados obtidos com a amostra total. Homens e mulheres percebem os relacionamentos diádicos que mantêm com seus líderes a partir de perspectivas diferentes. Segundo Amaral (2007), identificar e analisar essas perspectivas pode guiar decisões organizacionais. A Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX pode ajudar nessa tarefa, à medida que ela permite investigar a qualidade do relacionamento diádico.

Os estudos organizacionais que tratam da temática diversidade de gênero vêm chamando a atenção dos pesquisadores (Calás; Smircich, 1999; Nkomo; Cox, 1999). Pitts (2005) informa que esses estudos são realizados para atender a duas demandas específicas. A primeira envolve a representatividade que a diversidade tem na hierarquia da organização. O diverso formula políticas que atendem aos interesses dos seus iguais, trazendo-lhes benefícios. As similaridades entre os diversos fortalecem e facilitam a troca de valores e crenças. A segunda foca os efeitos da diversidade em termos de desempenho organizacional.

Em virtude da limitação da amostra aqui estudada, este tema não foi aprofundado neste trabalho. Mas pode-se afirmar que a questão do gênero interfere na percepção do relacionamento líder-liderado, que é mais um dos objetivos específico que foi alcançado.

## 8.2 TEMPO DE CONVIVÊNCIA E QUALIDADE DE CONVIVÊNCIA

Nesta seção trataremos de dois objetivos que foram almejados, neste trabalho, para a realização da análise. O primeiro foi verificar se o tempo que líder e liderado convivem juntos se apresentou como uma variável importante na construção desse relacionamento. O segundo foi verificar se a predisposição perceptiva do respondente a respeito da convivência com o líder se apresenta como uma variável discriminante na construção do relacionamento entre ambos.



Figura 5 – Objetivos para Análise  
Fonte: Amaral (2009)

Buscou-se resposta para o objetivo específico de determinar se o tempo de convivência com o líder é capaz de discriminar a percepção do liderado quanto ao relacionamento que mantém com ele, utilizando a comparação dos dados das tabelas 15 e 16 construídas com os resultados das pesquisas realizadas em cada unidade de negócio.

Podemos efetivamente visualizar qual o comportamento dos respondentes de cada unidade:

**Tabela 15 - Tempo de Convivência (valores relativos)**

	% Centro	% Tijuca	% Campo Grande	% Norte Shopping	% Niterói	% do total
<b>Até 6 meses</b>	11,1%	33,3%	13,3%	66,7%	11,5%	<b>18,9%</b>
<b>Até 1 ano</b>	33,3%	33,3%	40,0%	33,3%	26,9%	<b>32,4%</b>
<b>Até 2 anos</b>	33,3%	0,0%	20,0%	0,0%	42,3%	<b>27,0%</b>
<b>Até 3 anos</b>	5,6%	11,1%	6,7%	0,0%	7,7%	<b>6,8%</b>
<b>Mais de 3 anos</b>	16,7%	22,2%	6,7%	0,0%	3,8%	<b>9,5%</b>
<b>Sem resposta</b>	0,0%	0,0%	13,3%	0,0%	7,7%	<b>5,4%</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se na tabela 15 que há uma grande quantidade de respondentes com baixo tempo de convivência, até 1 ano (51%), que é uma característica do setor de saúde no Brasil, com altos índices de *turnover*. Portanto, nesta primeira análise, podemos inferir que 50% da amostra poderia induzir a um viés que produza respostas negativas, no que diz respeito ao tempo de convivência como possibilidade de interferir na construção do relacionamento com o líder, haja vista que metade da amostra convive há pouco tempo com o líder.

Tabela 16 – Percepção de Convivência dos liderados

Unidade	Convive diariamente com o líder?		A convivência ajudou na aproximação?		
	Sim	Não	Sim	Não	Às vezes
Centro	88,9%	11,1%	47,8%	24,4%	27,8%
Tijuca	55,6%	44,4%	44,4%	20,0%	35,6%
Campo Grande	73,3%	26,7%	34,7%	52,0%	13,3%
Norte Shopping	100,0%	0,0%	36,7%	46,7%	16,7%
Niterói	52,0%	48,0%	28,0%	58,4%	13,6%
<b>Total</b>	<b>69,9%</b>	<b>30,1%</b>	<b>37,0%</b>	<b>43,0%</b>	<b>20,0%</b>

Na análise da tabela 16, ratificamos o que a tabela 15 nos indicava, ou seja, a maioria dos respondentes (43%) indicou que a convivência não ajudou na aproximação com o líder.

Esses achados contraditam o que se lê a respeito na literatura. Os pressupostos dos estudos mais avançados da LMX são de que com o passar do tempo de uma convivência, líder e liderado vão estreitando relacionamento, tornando-se parceiros mais comprometidos um com o outro (Dansereau; Graen; Haga, 1975; Graen; Uhl-Bien, 1998). Deixam de estabelecer relações transacionais e passam a exercer relações mais transformacionais, baseadas em trocas sociais de interesse e de influência mútuos. O mesmo é encontrado nos pressupostos apresentados e discutidos anteriormente sobre os fatores que levam à atração interpessoal. Quanto maior o tempo de convivência, maior deveria ser a possibilidade de as pessoas conhecerem as outras no que tange a hábitos, valores e costumes. O aumento dessa frequência tenderia a aumentar a possibilidade de as pessoas serem capazes de prever o comportamento das demais, o que facilitaria a atração interpessoal na construção do relacionamento.

Na pesquisa de Amaral (2007) após análise da função discriminante, chegou-se a conclusão de que há uma leve tendência para os respondentes que possuem mais de 5 anos de convivência com o líder de determinar que quanto maior o tempo de convivência maior será a possibilidade de construção de um relacionamento baseado nas dimensões da LMX.

Como na amostra deste trabalho há poucos respondentes com tempo superior a 3 anos, talvez não seja possível estabelecer uma resposta para comparação com os resultados de estudos já realizados. Contudo, a pesquisa realizada demonstrou que o segundo objetivo, qual seja o de determinar a qualidade da convivência com os pressupostos aqui estudados é possível e será abordada no próximo tópico.

### 8.3 Percepção da Qualidade da Convivência

Aqui nesta parte do trabalho, serão apresentadas as dimensões da LMX, que se mostraram capazes de construir o relacionamento com o líder. Os respondentes consideraram a possibilidade de convivência, não no sentido de quantidade de tempo, mas no sentido de estar juntos com o líder, como um fator importante na construção do relacionamento, baseado, primeiramente, na percepção das competências, habilidades, conhecimento e reconhecimento profissional conquistado pelo líder (Respeito Profissional), seguido do apoio público que o respondente manifesta para com as metas e os objetivos pessoais e profissionais do líder (Lealdade) e a afeição mútua baseada na interação pessoal (Afeto), esses com menor poder discriminante. A proximidade física entre líder e liderado pode ser um grande estimulador na construção do relacionamento, à medida que ela permite que as pessoas possam coletar, processar e julgar informações a respeito do outro. A convivência pode permitir, ainda, o reconhecimento no outro de hábitos, valores, costumes, entre outras características pessoais.

Tabela 17 - Média das Respostas das Dimensões

Convive Diariamente?	Dimensões						
	Identificação	Autocategorização	Resultados de Trabalho	Afeto	Lealdade	LMX Contribuição	LMX Respeito Profissional
Sim	4,25	4,23	5,50	5,15	4,24	5,06	5,19
Não	3,11	2,99	5,24	3,91	3,43	5,06	4,52

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 18 - Média das Respostas das Dimensões

Convivência Ajudou?	Dimensões						
	Identificação	Autocategorização	Resultados de Trabalho	Afeto	Lealdade	LMX Contribuição	LMX Respeito Profissional
Sim	5,04	4,76	5,43	5,76	4,84	5,76	5,92
Não	2,91	3,12	5,47	3,95	3,18	4,53	4,09

Talvez	4,35	4,08	5,34	5,08	4,63	4,63	5,50
--------	------	------	------	------	------	------	------

Agora numa análise das tabelas 17 e 18, podemos ratificar o que foi concluído acima, ou seja, o que possibilita um bom relacionamento líder-liderado é a qualidade da convivência e não o tempo de convivência em si.

De uma forma mais pragmática, serão apresentados nesta seção, gráficos estatísticos com os resultados dos estudos das dimensões das teorias utilizadas neste trabalho.

As unidades do Centro e Tijuca apresentaram resultados que espelham explicitamente a capacidade do líder de fomentar a díade denominada endogrupo com seus liderados. Os reflexos disto vão muito além de questões ligadas a relacionamento, haja vista, que os resultados operacionais destas unidades de negócios são bons. Os índices de *turnover* são baixos, o absentéismo é o menor comparado com as outras unidades. Além disso, os resultados financeiros acompanham os bons índices, ou seja, a margem de lucro percentual é a maior dentro do grupo e o índice de glosas é o menor registrado.

O Fator Respeito Profissional grande índice de concordância

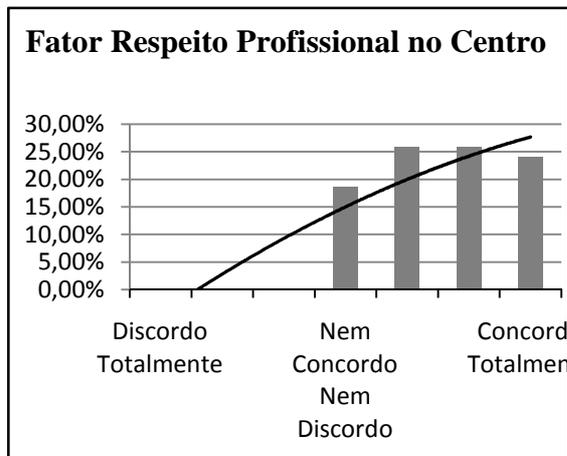


Gráfico 1

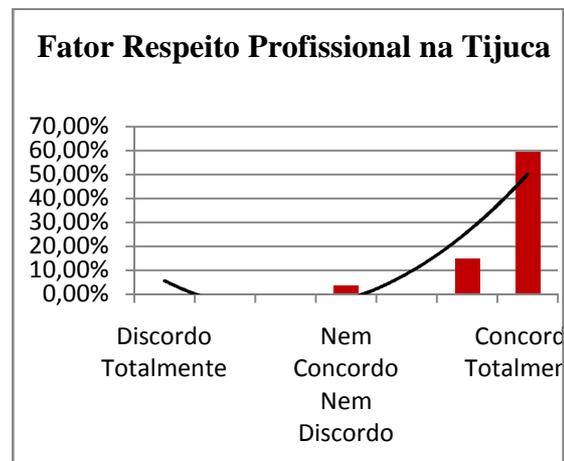


Gráfico 2

O Fator Afeto também obteve grande índice de concordância

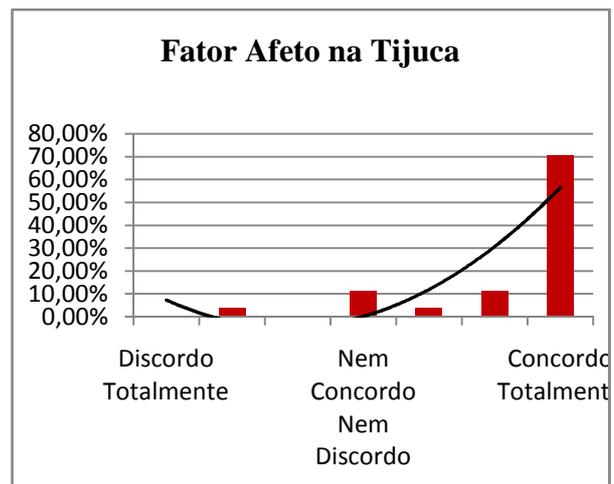
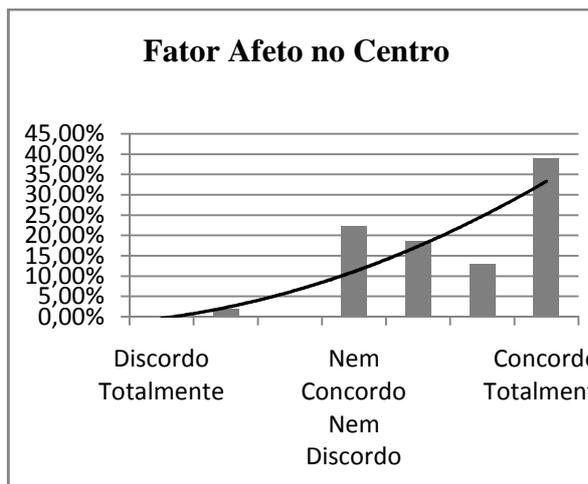


Gráfico 3  
O Fator Lealdade apresenta a mesma tendência de concordância

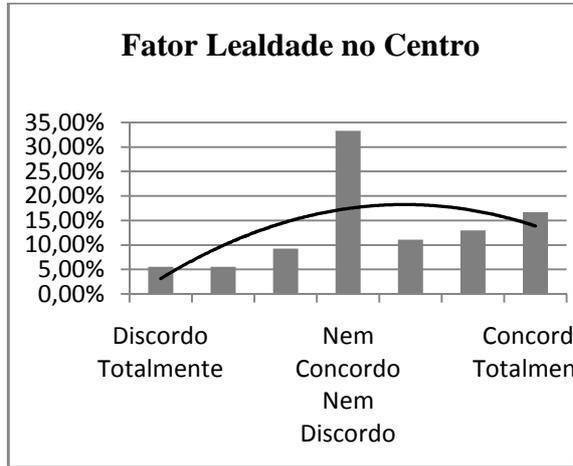


Gráfico 5

Gráfico 4

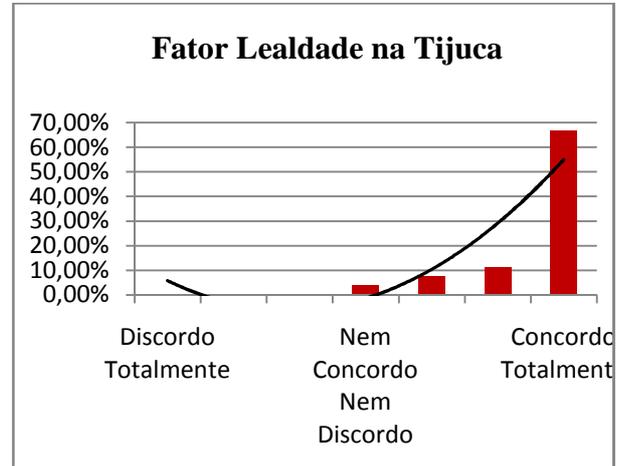


Gráfico 6

As unidades de Campo Grande e Norte Shopping apresentam resultados medianos, há bons resultados financeiros, mas há problemas operacionais - alta rotatividade de colaboradores, no caso da unidade Norte Shopping, e problemas de relacionamento em Campo Grande.

Neste fator, Respeito Profissional, podemos observar uma diferença em relação às unidades Centro e Tijuca, pois apesar de uma tendência em direção a concordância, aparecem respostas negativas.

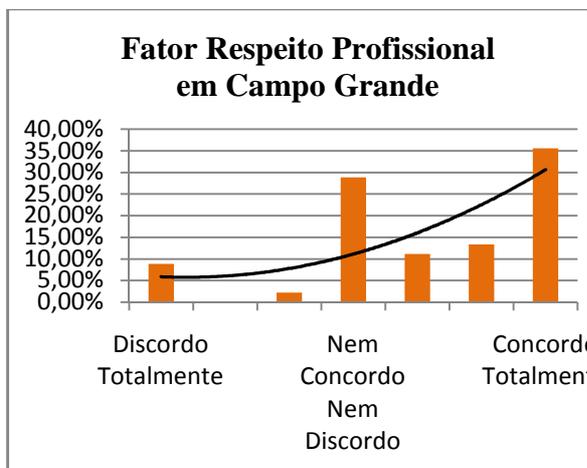


Gráfico 7



Gráfico 8

O Fator Afeto, nestas unidades, principalmente em campo Grande, apresentam respostas discordantes e demonstram problemas no relacionamento com a liderança.

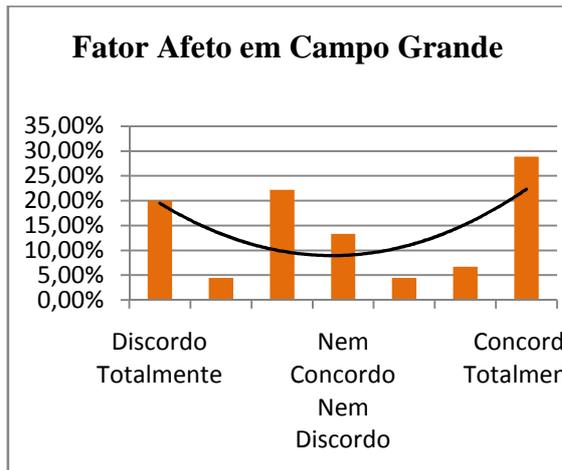


Gráfico 9

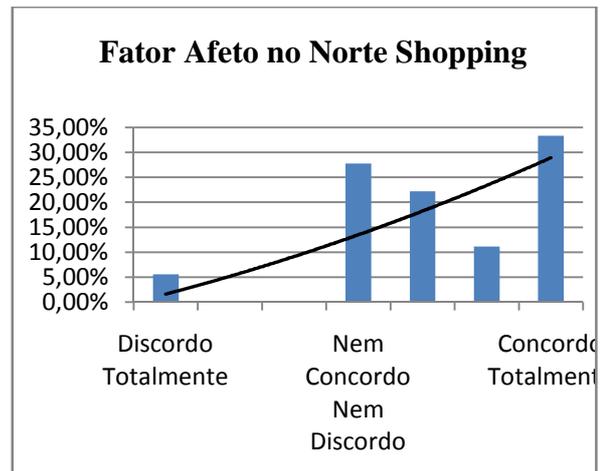


Gráfico 10

O fator Lealdade é crítico em Campo Grande e com uma forte tendência negativa no Norte Shopping.

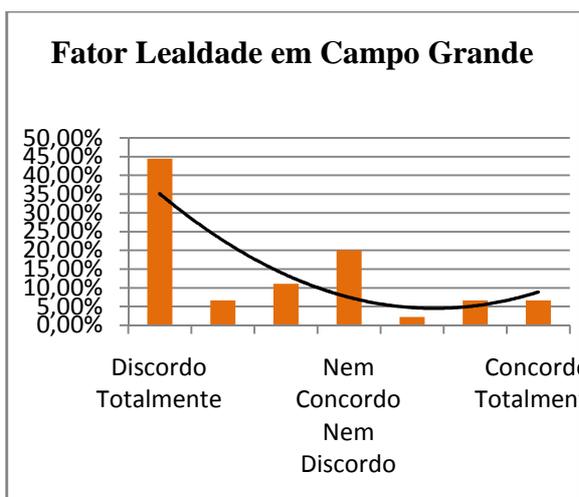


Gráfico 11

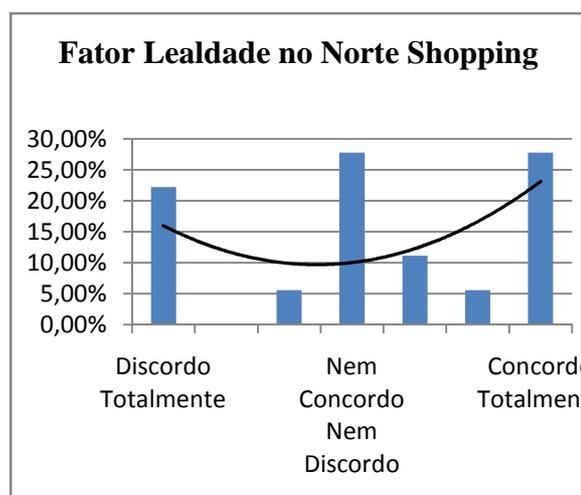


Gráfico 12

Já a unidade de Niterói apresenta resultados ruins tanto financeiros quanto operacionais. Nem mesmo o Fator Respeito profissional livrou-se de uma tendência negativa das respostas.

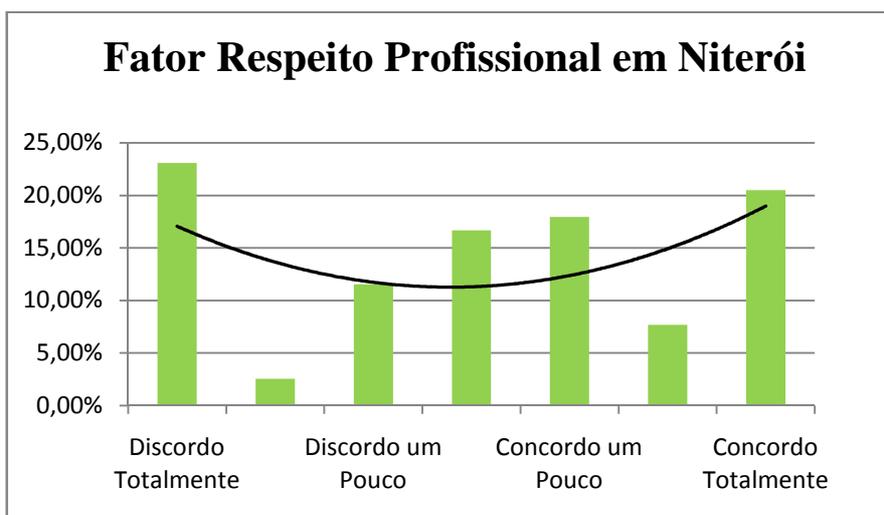


Gráfico 13

O Fator Afeto também tem uma resposta tendendo a negativa

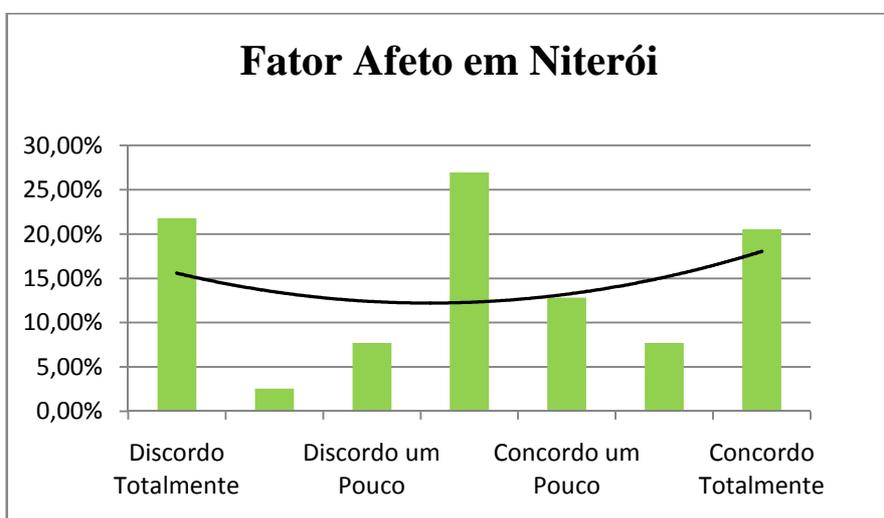


Gráfico 14

E por último o Fator Lealdade que obteve o pior resultado nesta unidade

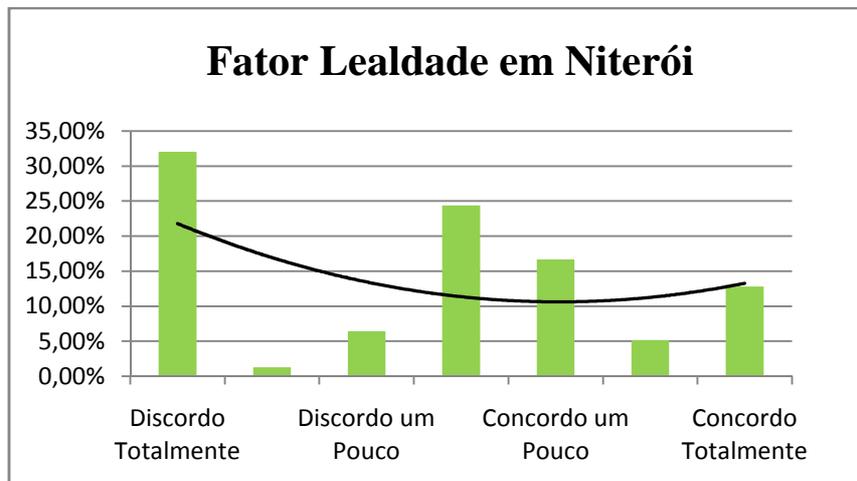


Gráfico 15

A análise das dimensões da LMX parece retratar os porquês destes resultados:

#### 8.4 PERCEPÇÃO DA EXCELÊNCIA DO RELACIONAMENTO

Amaral (2007) propôs uma nova variável: a percepção de quão excelente é o relacionamento pessoal e profissional que o liderado acredita ter com seu líder, pode ser predita pelas dimensões do Respeito Profissional, da Identidade Social e da Autocategorização, além da dimensão Afeto e Lealdade.

Os resultados apresentados são semelhantes aos obtidos na análise fatorial, que indicam que a variedade das dimensões Afeto, Respeito profissional e Lealdade apresentam valor preditivo na percepção que os respondentes possuem da excelência do relacionamento que mantém com o seu líder.

Naquela pesquisa, há a afirmação de que as dimensões da LMX, exceto a dimensão Contribuição, indicam que o liderado demonstra possuir afeição pelo líder, baseada na atração interpessoal, bem como de lealdade e fidelidade. A *performance* dessas variáveis aponta para a multidimensionalidade de LMX, conforme identificado por Liden e Maslym (1998).

A proximidade física pode estimular a predisposição perceptiva e a conseqüente identificação de fatores que permitem a construção do relacionamento (Rodrigues; Assmar; Jablonski, 2003).

“A organização deve se preocupar não somente com a criação de um ambiente que estimule a construção do relacionamento, como também a elaboração de políticas voltadas para o processo de gestão com pessoas.” (Amaral, 2005: 243)

Diante dos resultados da pesquisa é possível afirmar que os pressupostos da teoria LMX, notadamente Respeito profissional, Afeto e Lealdade, são importantes não só para validar a excelência do relacionamento com o líder, e aqui chegamos a resposta do objetivo desta seção, mas também para motivar os gestores de organizações a atentarem para a relevância do estudo destas dimensões dentro de suas organizações, pois o conhecimento delas podem promover a formação de líderes que sejam capazes de liderarem com consciência da importância da construção de relacionamentos que produzam resultados positivos para os liderados, para eles mesmos e para a organização como um todo.

Este líder gestor, que é capaz de assimilar este conhecimento e sua importância, com certeza, promoverá a possibilidade de formação de outros líderes.

## **9. CONSIDERAÇÕES DO TRABALHO**

A finalidade desta parte do trabalho é de apontar a contribuição dos resultados alcançados da pesquisa realizada e apresentar as limitações encontradas nessa investigação, assim como sugerir possíveis direcionamentos para futuras pesquisas.

O objetivo deste trabalho foi o de identificar e analisar a interação entre líder - liderado, sob a ótica dos liderados que trabalham na empresa prestadora de serviços de saúde pesquisada, visando verificar se há influência na formação de líderes. Para isto, foram realizados estudos dos pressupostos da Teoria LMX, que estabelece que é possível que o líder forme dois tipos

de díades com seus liderados. O primeiro tipo denominado de endogrupo e o segundo denominado de exogrupo. O primeiro partilha do circuito mais próximo do líder, com quem estabelece relacionamento pautado na Lealdade, no Afeto, na Contribuição e no Respeito Profissional. No segundo tipo, o líder exerce o papel de supervisor, fazendo cumprir as formalidades previstas no contrato de trabalho firmado com seus subordinados.

As pesquisas em torno da LMX iniciaram-se em 1975, quando foi concebida (Dansereau; Caschman; Graen, 1973) e amplamente utilizada, a partir de então, para identificar a qualidade da interação líder-liderado em diversos tipos de empresas. Essa interação traz em seu bojo os pressupostos de reciprocidade (Rodrigues; Assmar; Jablonski, 2003), à medida que os membros da díade correspondem, em termos de comportamentos e atitudes, ao tratamento recebido do outro (Sparrowe; Liden, 1998).

Como hodiernamente vivenciamos um cenário de muitas dificuldades para a formação de líderes capazes de replicar sua capacidade de liderança e diante dessa teoria, que aponta para pressupostos de reciprocidade, formulou-se como problema de pesquisa se a qualidade do relacionamento entre líder e liderado, influencia na formação, retenção e substituição de líderes.

Para viabilizar a pesquisa, construiu-se um instrumento composto pelas assertivas que envolvem os pressupostos da LMX, que Liden e Maslyn (1998) denominaram de LMX-MDM, mais as assertivas desenvolvidas por Amaral (2007) envolvendo conceitos da Teoria da Identidade Social e da Teoria da Autocategorização, e algumas outras que procuravam identificar a percepção do respondente quanto ao seu desempenho no tocante aos resultados que alcança em termos de objetivos e metas organizacionais.

Os objetivos específicos deste trabalho foram: (1) de examinar se as dimensões propostas na LMX se apresentam na amostra pesquisada; (2) examinar qual a correlação das dimensões da LMX com a percepção do liderado a respeito dos resultados do seu trabalho; (3) verificar se o gênero do respondente interfere na percepção do relacionamento do líder-liderado, sob a ótica do liderado; (4) discutir se o tempo de convivência do liderado com o líder é capaz de discriminar a percepção do liderado quanto ao relacionamento que mantém com seu líder; (5) verificar se a percepção da excelência do relacionamento líder-liderado pode ser predito pelas dimensões da LMX e contribuir para a formação de líderes.

A hipótese (1) foi levantada e foi possível atestar que as dimensões da LMX estavam presentes na amostra pesquisada.

A hipótese (2) nos indicou que nem todas as dimensões da LMX tem a mesma força de correlação na percepção do liderado a respeito dos resultados do seu trabalho, mas todas estão presentes na amostra com comunalidades dentro do esperado (HAIR JR et al., 2005) tanto na Análise fatorial por Componente Principais como na Análise Fatorial Por Eixo Principais, discordando do que observa-se na literatura, que indica que, principalmente, a dimensão

Contribuição apresenta baixa comunalidades em outros estudos empíricos (Liden; Maslyn, 1998), assim como relata Amaral (2009) em sua pesquisa, atribuindo que o baixo desempenho pode ser explicado pela ótica da estatística, por conta dos resultados de sua pesquisa, e pela ótica da cultura organizacional.

Sabe-se pelos trabalhos de Schein (1992) que a cultura que uma organização partilha, influencia o processo da liderança e as suas relações interpessoais.

A cultura organizacional nasce de três possíveis fontes:

“a) das crenças, valores e convicções dos fundadores da organização; b) das experiências de aprendizagem dos membros do grupo e das suas organizações; c) das novas crenças, valores e convicções trazidas por novos líderes e novos membros. A partir do momento que a cultura está estabelecida, ela passa a ser a essência da organização. Torna-se um modelo de premissas e convicções básicas compartilhadas, que se manifestará em níveis observáveis através dos seus artefatos e valores, normas, regras e comportamentos esposados. Nesse sentido, o líder passa a ser, ao mesmo tempo, resultado e forte representante da cultura da organização, fazendo valer desses mecanismos culturais na sua atuação.” (Amaral, 2009: 236)

Neste trabalho não há indicação da cultura organizacional como uma variável a ser observada, por isso é impossível de se verificar a influência que as premissas e as convicções básicas das organizações em que os respondentes atuam, exerceram nos resultados obtidos neste estudo.

A hipótese (3) não pôde ser verificada e analisada com detalhamento, pois a amostra da pesquisa na sua porção referente ao gênero masculino mostrou-se insuficiente.

Torna-se importante, entretanto, que as organizações se preocupem com a questão da diversidade de gênero por duas razões (Pitts, 2005). A primeira está na representatividade que os diversos buscam em termos de elaboração de políticas organizacionais que sejam capazes de atender as suas necessidades e aos seus interesses. A segunda razão diz respeito aos efeitos que a diversidade é capaz de produzir quanto ao desempenho. Nesse sentido, Baugh e Graen (1997) realizaram pesquisa a fim de identificar se as avaliações feitas pelos líderes de equipes

formadas por homens e mulheres eram as mesmas do que as formuladas para equipes formadas somente por homens ou somente por mulheres. Os resultados indicaram que em equipes formadas por diversos, isto é, por homens e mulheres recebiam de seus líderes avaliações menos positivas e eram vistas como sendo menos efetivas do que equipes homogêneas, formadas só por homens ou só por mulheres.

Percebe-se, ainda, na revisão da literatura que não há consenso entre os pesquisadores a respeito do efeito que o gênero pode causar nos relacionamentos entre líder e liderado. Martin e Epitropaki (1999) identificaram que características demográficas como idade e tempo de casa possuem maior força preditora no relacionamento diádico do que a diversidade de gênero. Aquelas diferenças podem exercer maior influência na identificação de similaridades entre líder e liderado do que esta. Em quanto isto, nos trabalhos de Green, Anderson e Shivers (1996) que o relacionamento diádico é fortemente influenciado pela diversidade de gênero. Varma (2001) pesquisou se o gênero era fator discriminador para as organizações globais designarem funcionários para trabalharem no exterior.

Como as limitações deste trabalho não permitem que haja um aprofundamento nesta pesquisa, considera-se este tema é de muita relevância para futuras pesquisas.

A hipótese (4) dividiu-se em outros objetivos que foram: a) verificar se o tempo de convivência com o líder é capaz de discriminar a percepção do liderado quanto ao relacionamento que mantém com seu líder e b) verificar se a qualidade da convivência baseado nos pressupostos da teoria LMX possibilitam construir um relacionamento com o líder.

As hipóteses levantadas, a partir da literatura consultada, foram de que o tempo de convivência do liderado com o líder interfere na construção do relacionamento com o líder e que a percepção do liderado em relação ao líder ajuda na construção do relacionamento.

Os dados obtidos neste trabalho não permitem aceitar as hipóteses de que a predisposição perceptiva do liderado é um importante fator na construção do relacionamento com o líder. O tempo de convivência não se apresentou como fator discriminante na qualidade desse relacionamento.

Os respondentes priorizaram as dimensões Respeito Profissional, Lealdade e Afeto, este último com menor poder discriminante, como bases de sustentação para a construção de um relacionamento com o líder.

Por último a hipótese (5), referente à verificação da percepção da excelência do relacionamento líder-liderado através das dimensões da LMX e se é possível contribuir para a formação de líderes.

Pelas análises dos dados e dos resultados apresentados, pode-se concluir que é possível chegar a esta percepção da excelência do relacionamento entre líder-liderado, pela análise de três dimensões da LMX, que foram exploradas na hipótese (4), Respeito Profissional, Lealdade e Afeto. Todas as dimensões se apresentaram como preditoras significantes e são capazes de explicar a percepção da qualidade do relacionamento percebido pelo liderado. As dimensões explicam a qualidade do relacionamento. Esses achados corroboram a Profecia Auto-Realizadora, isto é, a percepção de esquemas cognitivos concebidos por um membro da díade, pode estimular o percebido a comportar-se favoravelmente, obtendo, assim, a correspondência em termos de comportamento e benefícios do membro que concebeu o esquema (Rodrigues; Assmar; Jablonski, 2003).

Desta forma, cria-se o ambiente propício para um relacionamento de qualidade entre líder-liderado que facilita a formação de novos líderes.

Evidentemente, cabe aqui esclarecer que esta não é uma afirmação reducionista, ou seja, a teoria LMX, por si só, não resolverá a questão da formação de líderes, mas ela será uma ferramenta poderosa num modelo pedagógico visando este fim.

As limitações deste trabalho, não estão exclusivamente ligadas às questões de tamanho ou qualidade da amostra, que já foram citadas.

A literatura sobre a LMX apresenta várias críticas que serão expostas resumidamente a seguir: Dienesch e Liden (1986) apresentam três limitações que devem ser consideradas sobre a LMX. A primeira corrobora a questão da quantidade de pessoas pesquisadas, a segunda, e talvez a que tenha um grande peso, diz respeito ao poder que o líder recebe da organização.

Nem sempre o líder tem poder suficiente, recurso e autonomia para tratar com os liderados. Isto pode ser um problema para consolidação da díade e a terceira é relativa a questão da cultura e a política organizacional, que já foi comentado anteriormente também.

Outra crítica é indicada por Sparrow e Linden (1997), pois a teoria LMX abordou muito pouco a questão da troca social e a troca econômica, focando-se apenas na qualidade do relacionamento da díade. Estes autores indicam outras teorias, a Teoria de Troca Social e a Teoria da Reciprocidade, como teorias mais completas para tratar da questão da díade.

Além disso, outros autores apontam estudos realizados intensamente pela Psicologia Social na formação de grupos. E afirmam que o estudo da liderança é um fenômeno social que se dá dentro de um contexto social e sua compreensão.

Mas a grande contribuição que os pressupostos da LMX trazem para ajudar os estudiosos a identificar e compreender o processo da liderança organizacional está na constatação empírica da existência dessas díades e, ao mesmo tempo, e em poder indicar algum ou alguns dos fatores de convergência que estimulam a formação de díades.

Talvez neste ponto, é que devemos nos voltar um pouco para a teoria LMX, pois a questão da liderança vem sendo tratada prioritariamente como um fenômeno social, com foco no treinamento de grupos de pessoas. Contudo, continuamos a ter grandes dificuldades para solução da questão da retenção, formação e substituição de líderes.

O estudo da teoria LMX sempre foi limitado dentro da literatura internacional e só pôde ser melhor explorado no Brasil a partir de Amaral (2007), diversas vezes citado neste trabalho.

Os dados coletados e analisados neste trabalho evidenciaram a relevância da teoria LMX para identificação e compreensão do processo de relacionamento entre líder e liderado e sua potencial capacidade de contribuir para uma pedagogia que potencialize a formação líderes. Com este conhecimento o líder poderá produzir estrategicamente díades visando a formação de líderes.

Para tentar resolver a questão da amostra, a busca pela pesquisa com uma amostra mais representativa dentro de um setor produtivo da iniciativa privada, como, por exemplo, a federação de hospitais de um estado ou mesmo uma associação de clínicas de exames médicos, que contemplem uma amostra maior e significativa, com certeza promoverá resultados que contemplem todas as dimensões da teoria LMX é uma sugestão a ser estudada, por mim mesmo para um próximo trabalho.

Outra sugestão é aprofundar a pesquisa demográfica, para avaliação da questão da influência do gênero – masculino e feminino -, que foi debatido de forma superficial neste estudo, por conta da limitação da amostra. Além de outros fatores demográficos importantes como idade e escolaridade.

Diante do diálogo com os autores das teorias mencionadas neste trabalho, do resultado da pesquisa realizada e da minha experiência profissional concluo que este trabalho tem relevância para os gestores que buscam implantar processos educativos permanentes que fomentem a formação de líderes.

A educação permanente é aprendizagem no trabalho, onde o aprender e o ensinar se incorporam ao cotidiano das organizações e ao trabalho. A educação Permanente se baseia na aprendizagem significativa e na possibilidade de transformar as práticas profissionais e a melhoria de desempenho. A educação permanente pode ser entendida como aprendizagem-trabalho, ou seja, ela acontece no cotidiano das pessoas e da organização. Ela é feita a partir dos problemas na realidade e leva em consideração os conhecimentos e as experiências que as pessoas já tem. Propõe que os processos de educação dos trabalhadores façam a partir da problematização do processo de trabalho, e considera que as necessidades de formação e

desenvolvimento dos trabalhadores sejam pautadas pelas necessidades de qualidade de vida das pessoas e populações.

O ensino-aprendizagem embasado na produção de conhecimentos que respondam a perguntas que pertencem ao universo das experiências e vivências de quem aprende e que gerem novas perguntas sobre o ser e o atuar no mundo. É contrária ao ensino-aprendizagem mecânicos, quando os conhecimentos são considerados em si, sem a necessária conexão com o cotidiano, e os aprendizes se tornam meros escutadores e absorvedores dos conhecimentos do outro

A formação contínua e o desenvolvimento continuado dos trabalhadores é um conceito forte e desafiante para pensar as ligações entre a educação e o trabalho, para colocar em questão a relevância social do ensino e as articulações da formação com a mudança no conhecimento e no exercício profissional, trazendo junto dos saberes técnicos e científicos, as dimensões éticas da vida, do trabalho, do homem, da saúde, da educação e das relações.

Neste trabalho, constatou-se que o estudo das relações, as díades, é de grande importância no processo de avaliação de líderes e pode ser usado estrategicamente para a questão da retenção, substituição e formação de líderes.

Dos objetivos específicos deste trabalho, pode-se afirmar que a percepção da excelência do relacionamento pessoal e profissional que o liderado acredita ter com seu líder, pode ser predita pelas dimensões da LMX.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho foi alcançado, pois a constatação empírica da teoria LMX comprova a eficácia da avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado à serviço da formação de líderes, quando inserida num processo de educação permanente, que deve ser planejado pedagogicamente a partir do planejamento estratégico.

TEORIA LEADER MEMBER EXCHANGE - LMX -: Uma Avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado à serviço da formação de líderes

As discussões sobre a área da liderança continuarão acontecendo, pois são importantes para o desenvolvimento das organizações, mas pode-se afirmar que uma boa estratégia que vise um trabalho de educação permanente e que utilize as teorias disponíveis, incluindo a teoria LMX, proporcionará uma trajetória mais competente para a solução da retenção, substituição e formação de líderes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allinson, C.W.; Armstrong, S.J.; Hayes, J. (2001) *The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager subordinate dyad*. Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Amaral, D.J.(2007), Teoria da Troca Líder Liderado (LMX): Uma Teoria diádica de liderança para identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado.: Universidade Presbiteriana Mackenzie, SP, Brasil

Assmar, E.M.L.(1997) A experiência da injustiça na vida diária: uma análise preliminar em três grupos sociais. Psicologia: Reflexão e Crítica, vol.10, n.2, Porto Alegre.

Bacha, M.L.; Strehlau, I; Romano (2006) R. Percepção: Termo freqüente uso inconseqüente em pesquisa?. In: Enanpad 2006. Anais dos Resumos dos Trabalhos. Salvador, Bahia de 23 a 27 de setembro de 2006.

Bass, B.M.(1990) *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.

Bauer, T.N.; Green, S.G.(1996) *Development of a leader-member exchange: A longitudinal test*. Academy of Management Journal, vol.39.

Baugh, S.; Graen, G.B. (1997) *Effects of team gender and racial composition on perceptions of team performance in cross- functional teams*. Group e Organization Management. Thousand Oaks, vol.22.

Bennis, W.G. (1996) A formação do líder. São Paulo: Atlas.

Bennis, W.G. (1959) *Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problems of Authority*. Administrative Science Quarterly, Vol.4.

Bennis, W.G. (1998) *Managing people is like herding cats*. London: Kogan Page.

Bergamini, C.W. (1994) Liderança: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

Brown, A. (2001) *Organization studies and identity: Towards a research agenda*. Human Relations, Vol. 54, no 1.

Burns, J.M. ( 1979) *Leadership*. Nova Iorque: Harper & Row.

Calás, M.B; Smircich, L. (1999) Do ponto de vista da mulher: Abordagens feministas em estudos organizacionais. IN: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais: Modelo de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais, vol 1. São Paulo: Atlas.

Coch, L.; French, J.R.P.Jr. (1948) *Overcoming resistance to change*. Human Relations, Vol. 1.

- Dansereau, F.; Alutto, J.A.; Yammarino, F.J. (1984) *Theory Testing in Organizational Behavior. The Variant Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dansereau, F.; Cashman, J.; Graen, (1973) G. *Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers*. *Organizational behavior and human performance*, vol.10, 184-200.
- Dansereau, F.; Graen, G.; Haga, W.J. (1975) *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations*. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13.
- Dansereau, F.; Yammarino, F.J.; Kohles, J.C. (1999) *Multiple Levels of Analysis from a Longitudinal Perspective: Some Implications for Theory Building*. *Academy of Management Review*, Vol. 24, no 2.
- Deluga, R.J. (1994) *Supervisor trust building leader-member exchange and organizational citizenship behavior*. *Journal of Occupational e Organizational Psychology*, vol.67.
- Dienesch, R.M.; Liden, R.C. (1986) *Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development*. *Academy of Management Review*, Vol. 11, no 3.
- Duarte, N.T.; Goodson, J.R.; Klich, N.R. (1994) *Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal*. *Academy of Management Journal*.
- Dunegan, K.J. (2003) *Leader-image compatibility: an image theory view of leadership*. *Journal of Business and Management*, vol.9, n.1.
- Dunegan, K.J.; Duchon, D.; Uhl-Bien, (1992) M. *Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators*. *Journal of Management*, vol.18, n.1.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S.; Sowa, D. (1986) *Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71.
- George, J.M. (2000) *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. *Human Relations*, 53, 8.
- Golden, B.R. (1992) *SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship*. *Strategic Management Journal*, Vol. 13.
- Graen, G.; Dansereau, F.; Minami, T.; Cashman, J. (1973) *Leadership behaviors as cues to performance evaluation*. *Academy of Management Journal*, vol. 16.
- Graen, G.B. (2003) *Dealing with diversity*. Connecticut: IAP.
- Graen, G.B.; Cashman, J.F.; Ginbusg, S.; Shieman, W. (1977) *Effects of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants*. *Administrative Science Quarterly*, vol.22.

- Graen, G.B.; Novak, M.A.; Sommerkamp, P. (1982) *The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model*. Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 30.
- Graen, G.B.; Uhl-Bien, M. *Individual self-management analysis of professionals selfmanaging activities in functional and cross-functional work teams*. Academy of Management Journal, vol.41, n.3, 1998.
- Graen, G.B.; Uhl-Bien, M. (1998) *Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*. IN: Dansereau, F.; Yammarino, F.J. Leadership: The multiple-level approaches. Stamford, Connecticut. Jai Press.
- Green, S.A.; Salkind, N.J. (2003) *Using SPSS for Windows and Macintosh*, 3a Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair JR, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (2005) *Multivariate Data Analysis*, 5ª Edição. New Jersey: Prentice Hall.
- Hastorf, A.H.; Schneider, D.J.; Polefka, J. (1973) *Percepção de Pessoa*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Hogg, M.A.; Terry, D.J. (2000) *Social identity and self-categorizations processes in organizational contexts*. Academy of Management Review, Vol. 25, no 1.
- Humpherys, J.H.; Einstein, W.O. (2004) *Leadership and temperament congruence: extending the expectancy model of work motivation*. Journal of Leadership and Organizational Studies, vol.10, n.4.
- Maroco, J. (2007) *Análise Estatística: Com utilização de SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Katz, D.; Kahn, R.L. (1978) *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Keller, T.; Dansereau, F. (1995) *Leadership and empowerment: A social exchange perspective*. Human Relations, 48, 2.
- Kim, K.; Dansereau, F.; Kim, S.; Kim, K.S. (2004) *A multiple-level theory of leadership: The impact of culture as a moderator*. Journal of Leadership and Organizational Studies, vol.11, n.1.
- Klein, H.J.; Kim, J.S. (1998) *A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange and goal commitment on performance*. Academy of Management Journal, vol.41, issue 1.
- Law, K.S.; Wong, C.S.; Wang, D.; Wang, L. (2000) *Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation*. The International Journal of Human Resource Management.

- Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R.K. (1939) *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. Journal of Social Psychology, vol. 10.
- Liden, R.C.; Graen, G. B. (1980) *Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership*. Academy of Management Journal, vol.23, n.3.
- Liden, R.C.; Graen, G. B. (1980) *Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership*. Academy of Management Journal, vol.23, n.3.
- Liden, R.C.; Maslyn, J.M. (1998) *Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development*. Journal of Management, vol.24.
- Liden, R.C.; Mitchell, T.R. (1983) *The effects of group interdependence on supervisor performance evaluations*. Personnel Psychology, 36.
- Liden, R.C.; Wayne, S.J.; Stilwell, D. (1978) *A longitudinal study on the early development of Leader-Member Exchanges*. Journal of Applied Psychology, Vol. 78.
- Lucas, R.E.; Diener, E.; Suh, E. (1996) *Discriminant validity of well-being measures*. Journal of Personality and social psychology.
- Malhotra, N.K. (2004) *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*, 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Martin, R.; Epitropaki, O. (1999) *The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges*. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Masterson, S.S.; Lewis, K.; Goldman, B.M.; Taylor, M.S. (2000) *Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships*. Academy of Management Journal, 43.
- McClelland, D.C.N. (1965) *Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 1.
- McGregor, D. (1957) *Characteristics of an Organization*. Management Review.
- Mirlene, M.M.M. e Amaral, D.J. (2006) *Relações entre Estrutura Organizacional e Bem-estar Psicológico*. In: Revista eletrônica de Administração – REA. 8ª Edição, Volume 07, número 1, Janeiro/junho de.
- Munford, M.D.; Dansereau, F.; Yammarino, F.J. *Followers, motivations, and levels of analysis: the case of individualized leadership*. Leadership Quarterly, Vol. 11. 2000.
- Newman, I.; Benz, C.R. (1998) *Qualitative-quantitative research methodology: exploring the interactive continuum*. Southern Illinois University Press.
- Nkomo, S.M.; Cox JR, T. (1999) *Diversidade e identidade nas organizações*. IN: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelo de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*, vol 1. São Paulo: Atlas.

Pereira, J. C. R. (2001) *Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais*. São Paulo: EDUSP.

Phillips, A.S.; Bedeian, A.G. (1994) *Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes*. *Academy of Management Journal*, 37.

Pitts, D.W. (2005) *Diversity, Representation & Performance: Evidence about race & ethnicity in public organizations*. *Journal of Public Administration Research & Theory*, vol. 15.

Rodrigues, A.; Assmar, E.M.L.; Jablonski, B.(2003) *Psicologia Social*, 22ª Edição. Petrópolis: Editora Vozes.

Rumelt, R.P. (1991) *How much does industry matter?* *Strategic Management Journal*, Vol. 12.

Scandura, T.A.; Schriesheim, C. (1994) *Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership*. *Academy of Management Review*, vol.37.

Schein, E.H. (1992) *Organizational culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey- Bass.

Schneider-Borowicz, S.M. (2003) *The importance of trust: How managers and telecommuters use communication to maintain a trusting relationships*. Tese (Doutor em Filosofia). Benedictine University. USA.

Schriesheim, C.A.; Neider, L.L.; Scandura, T.A. (1998) *Delegation and leader-member exchange: main effects, moderators, and measurement issues*. *Academy of Management Journal*, Vol. 41.

Seers, A.; Mcgee, G.W.; Serey, T.T.; Graen, G.B. (1983) *The interaction of job stress and social support: a strong inference investigation*. *Academy of Management Journal*, vol.26.

Seters, D.A.Van; Field, R.H.G. (1996) *The Evolution of Leadership Theory*. *Journal of Organizational Change Management*, vol.3, 1990. SHARMA, S. *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons.

Silverman, D. (2001) *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, and interaction*. 2a Ed. London: Thousand Oaks: Sage Publications.

Somech, A. (2003) *Relationships of perspective leadership with relational demography variables: A multi-level perspective*. *Journal of Organizational Behavior*. Chichester, vol.34, n.8.

Sparrowe, R.T.; Liden, R.C. (1997) *Process and structure in leader-member exchange*. *Academy of Management Review*, vol.22, no 2.

Stamper, C.L.; Masterson, S.S. (2002) *Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior*. Journal of Organizational Behavior (Chichester), vol.23, n.8.

Stogdill, R. M. (1974) *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

Tajfel, H.; Turner, J.C. (1985) *The social identity theory of intergroup behavior*. In: Worchel, S.; Austin, W.G. (Eds) *Psychology of intergroup relations*. 2a ed. Chicago: Nelson-Hall.

Therney, P.; Farmer, S.M.; Graen, G.B. (1999) *An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships*. Personnel Psychology, vol.52.

Turner, J.C. (1984) *Social identification and psychological group formation*. IN: Tajfel, H. (Ed). *The social dimension: European developments in social psychology*, Vol.2. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Varma, A. (2001) *The impact of supervisor-subordinate relationships*. Journal of World Business, vol.36.

Vecchio, R.P.; Griffeth, R.W.; Hom, P.W. (2001) *The predictive utility of the Vertical Dyad Linkage Approach*. The Journal of Social Psychology.

Vergara, Sylvia Constant. (1998) *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas: 90p.

Wayne, S.J.; Shore, L.M.; Liden, R.C. (1997) *Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective*. Academy of Management Journal, Vol. 40.

Yammarino, F.J.; Avolio, B.J.; Waldman, D.A. (1990) *A Multiple Level Investigations of Personnel Ratings*. Personnel Psychology, vol.43.

Yammarino, F.J.; Dansereau, F. (2002) *Individualized leadership*. Journal of Leadership and Organizational Studies, vol.9, n.1.

Yammarino, F.J.; Dansereau, F.; Kennedy, C.J. (2001) *A Multiple-Level Muldidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eye*. Organizational Dynamics, Vol.29, no 3.

Yukl, G. (2002) *Leadership in organizations*, Fifth Edition. New Jersey, Prentice Hall.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA

Este questionário tem como objetivo identificar a percepção que se tem do relacionamento que você mantém com seu supervisor. Portanto, na hora de responder as questões propostas a seguir, você deverá “pensar” neste superior imediato para quem você responde hierarquicamente:

Todas as informações contidas neste questionário são importantes e, portanto, você deverá tomar todo o cuidado de responder **todas elas** com a **veracidade** e a **sinceridade** possíveis. Deve considerar, ainda, que todas as informações são sigilosas e confidenciais e serão utilizadas para fins acadêmicos.

### DADOS DEMOGRÁFICOS

Gênero:  Masculino  Feminino

Idade: \_\_\_\_\_ anos Tempo de empresa: \_\_\_\_\_ anos

Nível de cargo que você ocupa:  Operacional  Técnico  
 Gerencial  Outros

(Consultor, Auditor, etc)

Quantas pessoas se reportam a você (caso você ocupe cargo de gerência): \_\_\_\_\_.

Nome do Cargo de seu supervisor na empresa: \_\_\_\_\_

Quantas pessoas se reportam ao seu supervisor: \_\_\_\_\_

Sua escolaridade:  2º Grau  Universitário  Pós-graduado  
 Outras: \_\_\_\_\_

Quanto tempo você e seu supervisor trabalham juntos: \_\_\_\_\_anos\_\_\_\_\_meses

Você trabalha junto com seu supervisor todos os dias?

Sim  Não

A convivência com seu supervisor ajudou na sua relação com ele?

Sim  Não  Às vezes

## PERCEPÇÃO DE SEU RELACIONAMENTO COM SEU SUPERVISOR

Todas as frases abaixo dizem respeito ao seu relacionamento com seu supervisor. Analise cada uma delas e coloque o seu grau de **concordância** ou de **discordância**, usando a escala abaixo:

DT Discordo totalmente	DM Discordo muito	DP Discordo Um pouco	NcNd Nem concordo nem discordo	CP Concordo um pouco	CM Concordo muito	CT Concordo Totalmente
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

QDE	FRASES	DT	DM	DP	NcNd	CP	CM	CT
01	A convivência com meu supervisor mudou alguns de meus princípios e crenças pessoais.							
02	A convivência com meu supervisor ampliou meu leque de valores pessoais.							
03	Eu e meu supervisor fazemos uma boa dupla no trabalho.							
04	Sei como meu supervisor se comportaria e que decisão tomaria em determinadas circunstâncias.							
05	Meu supervisor e eu possuímos interesses pessoais semelhantes.							
06	Parece que meu supervisor antecipa meus pensamentos.							
07	Percebo que meu supervisor e eu possuímos valores pessoais semelhantes.							
08	Sinto-me profundamente identificado com meu supervisor.							
09	Tenho orgulho de pertencer ao mesmo grupo profissional do meu supervisor na empresa.							
10	Sinto-me valorizado porque eu e meu supervisor trabalhamos no mesmo grupo.							
11	Meus colegas me reconhecem como fazendo parte do grupo de meu supervisor.							
12	Sinto-me reconhecido na empresa pelo fato de me parecer com meu supervisor.							
13	Percebo que coopero com meu supervisor e com o seu grupo.							

TEORIA LEADER MEMBER EXCHANGE - LMX -: Uma Avaliação da qualidade da relação entre  
 Líder-liderado à serviço da formação de líderes

14	Sinto que meu supervisor e eu fazemos parte de um grupo coeso.							
15	Os demais grupos da empresa pensam duas vezes antes de falar mal do meu supervisor e do seu grupo na minha frente.							
16	Sinto-me satisfeito com o trabalho que realizo.							
17	Meu supervisor sempre me avalia e considera bom o meu trabalho.							
18	Alcanço sempre 100% das metas que são estabelecidas para mim na empresa.							
19	Na maior parte das vezes eu supero as metas que me são propostas.							
20	Eu gosto muito do meu supervisor como pessoa.							
21	O meu supervisor é o tipo de pessoa que eu gostaria de ter como amigo.							
22	O meu supervisor é muito engraçado no trabalho.							
23	O meu supervisor defende minhas ações no trabalho diante de um eventual superior, sem completo conhecimento das questões que estão envolvidas.							
24	Meu supervisor poderá me defender se eu for "atacado" por outros.							
25	Meu supervisor me defenderá de outros na empresa se eu cometer um erro honesto (inocente)							
26	Eu trabalho para meu supervisor além do que está escrito na minha descrição de cargo.							
27	Eu estou deseioso em aplicar meus esforços extras, além do que me é requerido normalmente, para promover os interesses do meu grupo de trabalho.							
28	Eu estou impressionado com o conhecimento do meu supervisor a respeito do seu trabalho.							
29	Eu respeito o conhecimento do meu supervisor e a sua competência no trabalho.							
30	Eu admiro as habilidades profissionais do meu supervisor.							

TEORIA LEADER MEMBER EXCHANGE - LMX -: Uma Avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado à serviço da formação de líderes