

## **4**

### **Resultados**

As hipóteses foram testadas por análise de regressão linear, usando o programa SPSS para os cálculos. As variáveis foram observadas para verificar se estavam normalizadas, e apesar de uma pequena curtose, foram transformadas.

Tabela 5 – Correlações

| Variáveis    | Correlations |          |        |           |          |              |        |           |          |              |        |          |          |        |
|--------------|--------------|----------|--------|-----------|----------|--------------|--------|-----------|----------|--------------|--------|----------|----------|--------|
|              | MÉDIA        | DP       | LMXMED | MASCSCORE | FEMSCORE | SEXOSUBDUMMY | IDADE  | TEMPOFUNC | TEMPOCIA | SEXGESTDUMMY | SUB    | ADSUP10N | AD36010N | AD10N  |
| LMXMED       | 3,8171       | ,62215   | 1      |           |          |              |        |           |          |              |        |          |          |        |
| MASCSCORE    | 4,7135       | ,62490   | 0,023  | 1         |          |              |        |           |          |              |        |          |          |        |
| FEMSCORE     | 4,7059       | ,53167   | 0,18   | 0,142     | 1        |              |        |           |          |              |        |          |          |        |
| SEXOSUBDUMMY | ,7387        | ,44131   | -0,093 | ,201*     | -,243*   | 1            |        |           |          |              |        |          |          |        |
| IDADE        | 41,0374      | 8,75336  | -0,04  | ,215*     | 0,126    | 0,097        | 1      |           |          |              |        |          |          |        |
| TEMPOFUNC    | 3,4636       | 3,20744  | -0,098 | 0,178     | 0,093    | -0,062       | ,536** | 1         |          |              |        |          |          |        |
| TEMPOCIA     | 6,7455       | 3,96646  | -0,163 | 0,163     | 0,06     | 0,15         | ,582** | ,516**    | 1        |              |        |          |          |        |
| SEXGESTDUMMY | ,9369        | ,24418   | -0,047 | ,229*     | -0,046   | ,268**       | 0,027  | -0,125    | 0,04     | 1            |        |          |          |        |
| SUB          | 18,5856      | 28,13974 | -0,087 | 0,103     | -0,092   | ,218*        | -0,055 | -0,036    | 0,106    | 0,124        | 1      |          |          |        |
| ADSUP10N     | ,6268        | ,13703   | -0,019 | 0,03      | 0,025    | 0,088        | -0,113 | 0,006     | -0,06    | -0,009       | 0,11   | 1        |          |        |
| AD36010N     | ,5377        | ,20298   | -0,013 | 0,086     | -0,086   | ,295**       | -0,079 | -0,165    | 0,026    | 0,179        | 0,101  | -0,055   | 1        |        |
| AD10N        | ,4549        | ,15083   | -0,018 | 0,084     | -0,05    | ,284**       | -0,138 | -0,119    | -0,024   | 0,127        | 0,148  | ,660**   | ,714**   | 1      |
| ADSUP11N     | ,4624        | ,23126   | -0,038 | 0,15      | -0,078   | -0,029       | 0,008  | 0,069     | 0,042    | -0,152       | -0,011 | 0,03     | 0,041    | 0,056  |
| ADMED1011N   | ,4769        | ,18304   | -0,039 | 0,131     | -0,047   | 0,032        | -0,066 | 0,055     | -0,008   | -0,121       | 0,059  | ,650**   | -0,003   | ,457** |

n = 111

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

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

Fonte: Elaboração nossa.

Os resultados das correlações indicam, em um primeiro momento, que o grau de feminilidade do coordenador tende, marginalmente a favorecer o LMX (Pearson = 0,18, Sig. (2-tailed) = 0,059)

Ao analisarmos a relação entre sexo dos coordenadores e de seus superiores, verificamos que há na organização uma tendência de os superiores e subordinados serem do mesmo sexo (Pearson = 0,268\*\*).

Analisando a correlação entre o sexo do coordenador e a masculinidade, foi verificado que o sexo do coordenador está ligado à masculinidade (Pearson = 0,201\*). Já analisando a relação entre o sexo do coordenador e a feminilidade, encontramos um resultado significativo negativo (Pearson = -0,243\*), sugerindo que homens são mais masculinos e mulheres mais femininas.

Em seguida analisamos a relação entre o sexo do superior e a masculinidade, e encontramos uma tendência de coordenadores cujos superiores são do sexo masculino tendem a ser mais masculinos. Já coordenadores cujos superiores são do sexo feminino tendem a ser menos masculinos (Pearson = 0,229\*).

Com relação à idade, encontramos uma ligação com a masculinidade, ou seja, quanto maior a idade, maior a tendência de masculinidade entre os coordenadores (Pearson = 0,215\*).

O número de subordinados também pode ser relacionado ao sexo do coordenador positivamente, ou seja, quanto mais homem, maior o número de subordinados (Pearson = 0,218\*), podendo indicar que aos homens é atribuída maior responsabilidade.

Com relação à avaliação de desempenho, verificamos que por parte do superior não há viés aparente relacionado ao sexo do coordenador. Porém, ao verificarmos a correlação entre o sexo do coordenador e a avaliação de desempenho dos pares e clientes, identificamos uma tendência de favorecimento de coordenadores do sexo masculino (Pearson = 0,295\*\*), o que evidencia a hipótese 1 (H1).

Em seguida foram rodadas três regressões lineares de forma a se obter mais informações sobre o quanto as variáveis dependentes “avaliação dos superiores” e “avaliação dos pares e clientes” podem ser explicadas pelas diversas variáveis independentes.

A primeira teve como variável dependente a avaliação de desempenho de toda a amostra realizada pelos superiores dos coordenadores em 2010. Foram consideradas as variáveis idade, tempo na função, tempo na organização, número de subordinados, resultado do LMX, grau de masculinidade, as interações entre sexo e o resultado do LMX e entre sexo e masculinidade.

Tabela 6 – Regressão – Efeitos sobre a avaliação de desempenho do superior 2010

|                      | Regressão |        |          |        |          |        |          |        |
|----------------------|-----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
|                      | Modelo 1  |        | Modelo 2 |        | Modelo 3 |        | Modelo 4 |        |
|                      | Beta      | t      | Beta     | t      | Beta     | t      | Beta     | t      |
| IDADE                | -0,189    | -1,466 | -0,198   | -1,528 | -0,207   | -1,571 | -0,207   | -1,582 |
| TEMPOFUNC            | 0,125     | 1,036  | 0,141    | 1,158  | 0,141    | 1,134  | 0,112    | 0,905  |
| TEMPOCIA             | 0,023     | 0,178  | 0,006    | 0,048  | 0,016    | 0,122  | 0,024    | 0,185  |
| SUB                  | 0,08      | 0,801  | 0,062    | 0,609  | 0,061    | 0,59   | 0,062    | 0,604  |
| SEXOSUBDUMMY         |           |        | 0,089    | 0,867  | 0,087    | 0,828  | -1,854   | -1,725 |
| LMXMED               |           |        |          |        | 0,043    | 0,424  | -0,35    | -1,45  |
| MASCSCORE            |           |        |          |        | 0,026    | 0,255  | -0,121   | -0,513 |
| INTSEXO_LMX          |           |        |          |        |          |        | 1,354*   | 1,801  |
| INTSEX_MASC          |           |        |          |        |          |        | 0,668    | 0,737  |
| R <sup>2</sup>       | 0,032     |        | 0,039    |        | 0,042    |        | 0,08     |        |
| Delta R <sup>2</sup> | 0,032     |        | 0,007    |        | 0,003    |        | 0,038    |        |

a. Dependent Variable: ADSUP10N

Fonte: Elaboração nossa.

Com base nos resultados da regressão, podemos verificar que homens tendem a ter um maior impacto do resultado do LMX na avaliação do superior (Beta = 1,354\*, t = 1,801 e P < 0,07). Pode-se verificar que separadas, no entanto, essas variáveis não apresentam um efeito significativo.

A segunda regressão teve como variável dependente a avaliação de desempenho realizada pelos pares e clientes dos coordenadores em 2010. Foram consideradas as variáveis idade, tempo na função, tempo na organização, número de subordinados, sexo do coordenador, grau de masculinidade e a interação entre sexo e masculinidade.

Tabela 7 - Regressão – Efeitos sobre a avaliação de desempenho de pares e clientes 2010

|                      | Regressão |        |          |        |          |       |          |       |
|----------------------|-----------|--------|----------|--------|----------|-------|----------|-------|
|                      | Modelo 1  |        | Modelo 2 |        | Modelo 3 |       | Modelo 4 |       |
| Variáveis            | Beta      | t      | Beta     | t      | Beta     | t     | Beta     | t     |
| IDADE                | -0,02     | -0,157 | -0,049   | -0,399 | -0,061   | -0,49 | -0,1     | -0,51 |
| TEMPOFUNC            | -0,245    | -2,06  | -0,19    | -1,644 | -0,201   | -1,71 | -0,2     | -1,56 |
| TEMPOCIA             | 0,131     | 1,046  | 0,077    | 0,633  | 0,08     | 0,639 | 0,08     | 0,62  |
| SUB                  | 0,079     | 0,805  | 0,021    | 0,218  | 0,015    | 0,15  | 0,01     | 0,13  |
| SEXOSUBDUMMY         |           |        | 0,291    | 2,993  | 0,277    | 2,782 | 1,06     | 1,03  |
| LMXMED               |           |        |          |        | 0,008    | 0,084 | 0,24     | 1,01  |
| MASCSCORE            |           |        |          |        | 0,083    | 0,842 | 0,08     | 0,37  |
| INTSEXO_LMX          |           |        |          |        |          |       | -0,8     | -1,08 |
| INTSEX_MASC          |           |        |          |        |          |       | -0       | -0,02 |
| R <sup>2</sup>       | 0,058     |        | 0,134    |        | 0,141    |       | 0,151    |       |
| Delta R <sup>2</sup> | 0,058     |        | 0,077    |        | 0,006    |       | 0,01     |       |

a. Dependent Variable: AD36010N

Fonte: Elaboração nossa.

Como resultado, obtivemos que o tempo na função esta inversamente relacionado com a avaliação dos pares e clientes, ou seja, quanto menor o tempo como coordenador, melhor a avaliação dos pares e clientes (Beta = -0,245,  $t = -2,06$  e  $P < 0,05$ ).

Também verificou-se uma relação entre o sexo e a avaliação de desempenho. Coordenadores tendem a ser melhor avaliados do que coordenadoras (Beta = 0,291,  $t = 2,993$  e  $P < 0,01$ ) Esta análise reforça os achados na análise das correlações sobre a hipótese 1 (H1), comprovada a partir da avaliação dos pares e clientes.

Com relação ao efeito moderador da masculinidade sobre o sexo, não foram encontrados resultados significativos, ou seja, ser mais ou menos masculino não altera a avaliação de pares e clientes tanto de homens quanto de mulheres, rejeitando assim a H2 de que a masculinidade atenuaria o efeito negativo de sexo nas avaliações de desempenho.

A terceira e última regressão analisou apenas coordenadores do sexo feminino e teve como variável dependente a avaliação de desempenho realizada pelos superiores dos coordenadores em 2011. Foram consideradas as variáveis resultado do LMX, grau de masculinidade, grau de feminilidade e as interações entre o resultado do LMX e masculinidade e entre o resultado do LMX e a feminilidade.

Tabela 8 - Regressão – Efeitos sobre a avaliação de desempenho do superior de mulheres 2011

| Variáveis            | Regressão |        |          |        |          |        |          |        |
|----------------------|-----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
|                      | Modelo 1  |        | Modelo 2 |        | Modelo 3 |        | Modelo 4 |        |
|                      | Beta      | t      | Beta     | t      | Beta     | t      | Beta     | t      |
| LMXMED               | -0,049    | -0,255 | -0,011   | -0,053 | -2,256   | -1,124 | -8,462   | -2,971 |
| MASCSCORE            |           |        | 0,113    | 0,575  | 0,038    | 0,184  | -5,45    | -2,753 |
| FEMSCORE             |           |        | -0,195   | -0,968 | -1,989   | -1,237 | -2,3     | -1,615 |
| INTLMX_FEM           |           |        |          |        | 3,213    | 1,125  | 3,408    | 1,35   |
| INTLMX_MASC          |           |        |          |        |          |        | 8,582    | 2,784  |
| R <sup>2</sup>       | 0,002     |        | 0,056    |        | 0,103    |        | 0,329    |        |
| Delta R <sup>2</sup> | 0,002     |        | 0,053    |        | 0,047    |        | 0,226    |        |

a. Dependent Variable: ADSUP11N

Fonte: Elaboração nossa.

Os resultados da análise demonstram que as mulheres não são favorecidas na avaliação de desempenho dos superiores por um bom resultado no LMX (Beta = - 2,256,  $t = -1,124$  e  $P = n.s$ ). Porém, ao analisarmos os resultados referentes a interação entre o LMX e a masculinidade, podemos observar que independente do sexo do superior, mulheres mais masculinas são mais favorecidas por um bom relacionamento com o superior (LMX) (Beta = 8,582,  $t = 2,78$  e  $P < 0,01$ ).

Nesse sentido, a hipótese 3 (H3) de que a qualidade da relação entre coordenadores e seus superiores modera o efeito do gênero sobre a avaliação de desempenho dos líderes é confirmada, pois quanto maior o LMX, mais forte é o efeito da masculinidade na avaliação de desempenho de coordenadores do sexo feminino.