



Instituto Superior de Psicologia Aplicada

## **Quid Vincit?**

### **O impacto da Liderança Feminina na Implicação Organizacional dos Trabalhadores**

Maria Alçada Baptista Moller

Orientador de Dissertação:

Professor Doutor Jorge Gomes

Coordenador de Seminário de Dissertação:

Professor Doutor Marc Scholten

Tese submetida com requisito parcial para a obtenção do grau de:

**MESTRE EM PSICOLOGIA**

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação  
do Professor Doutor Jorge Gomes, apresentada  
no Instituto Superior de Psicologia Aplicada  
para obtenção de grau de Mestre na especialidade de  
Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº19673  
publicado em Diário da República 2ª Série de 26 de Setembro, 2006

## RESUMO

Este estudo pretende explorar, através da comparação entre um líder feminino e um masculino, o efeito das práticas de liderança feminina no aumento da Implicação Organizacional dos trabalhadores, tendo em conta a crescente presença das mulheres, tidas como inclusivas, em lugares de chefia das organizações.

O estudo é de carácter correlacional, na medida em que se analisou a associação entre as práticas de liderança, medidas através do *LBDQ- Form XII*, e a Implicação Organizacional, medida através do *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*. Os questionários foram aplicados a 52 trabalhadores (47 do sexo feminino e 5 do masculino) de uma escola em Lisboa.

Não foram verificadas diferenças significativas na Implicação Organizacional dos participantes que responderam mais favoravelmente ao líder feminino e dos que responderam mais favoravelmente ao líder masculino, também devido à reduzida dimensão da amostra e sua homogeneidade.

*Palavras – chave:* Liderança, Género, Implicação Organizacional

## ABSTRACT

The intention of this survey is to evaluate, through the comparison of a female versus a male leader, the effects of feminine leadership practices on the increase of organizational commitment in the workplace, given the growing presence of women in leadership positions in the organizations.

The study is correlational, since it analyses the relationship between Leadership Practices, measured through *LBDQ – Form XII*, and Organizational Commitment, measured through the *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*. The questionnaires were distributed to 52 workers (47 women and 5 men) of a school in Lisbon.

No significant differences were found in the Organizational Commitment of the participants that responded more favourably to the female leader and those that responded more favourably to the male leader, also due to the reduced sample data and its homogeneity.

*Keywords:* Leadership, gender, Organizational Commitment

## ÍNDICE

1. Intróito	5
2. Da liderança à implicação organizacional	6
2.1 Liderança	6
2.2. Liderança Transformacional <i>versus</i> Transaccional	7
2.3. A ascensão das mulheres ao poder	7
2.4. Implicação Organizacional	11
2.5. Liderança e Implicação Organizacional	12
3. Objectivos do estudo	13
4. Método	15
4.1 Participantes	15
4.2 Instrumentos	15
4.3 Procedimento	17
5. Resultados	17
5.1 Caracterização da Amostra	17
5.2. Estudo das Hipóteses	18
6. Discussão e conclusões	24
7. Referências Bibliográficas	27

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Conclusões referentes à Liderança Feminina	10
Tabela 2 – Qualidades Métricas das Escalas	17
Tabela 3 – Caracterização sócio-demográfica da Amostra	18
Tabela 4 – Teste <i>t</i>	18
Tabela 5 – Testes <i>t</i> para amostras independentes	19
Tabela 6 – Teste <i>t</i> para amostras emparelhadas	20
Tabela 7 – Teste <i>t</i> para amostras emparelhadas	21
Tabela 8 – Estatísticas Descritivas	22
Tabela 9 – Teste <i>t</i> (Idade)	23
Tabela 10 – Teste <i>t</i> (Anos de serviço)	23
Tabela 11 – Teste <i>t</i> para amostras emparelhadas	24

## 1. Intróito

Imagine-se um local onde são as mulheres a mandar. O dinheiro, as propriedades e a riqueza pertencem às mulheres e às suas filhas herdeiras. Não existem maridos, porque não existe matrimónio. As mulheres podem escolher quantos parceiros desejarem e são elas a impor quando, onde e em que condições se dão as relações sexuais. Os filhos são criados pelas mulheres. São estas que trabalham arduamente, muito mais do que os homens, os quais assumem um papel secundário, para tratar de algumas questões políticas da comunidade. O nome da mulher é que se perpetua, não o do homem. Não existe violência ou guerra, pois as mulheres não lhe conferem qualquer valor. O desapego material é, aliás, um predicado deste povo, que prefere viver em harmonia com a Natureza.

Com tal descrição, poderia o leitor pensar estar a falar-se das Amazonas ou das Valquírias, se bem que a nota pacifista do texto se opõe ao carácter guerreiro destes povos das mitologias grega e nórdica, respectivamente. De facto, trata-se dos Mosuo, uma comunidade de 25 mil pessoas da cidade de Loshui, na província do Yunnan, na China. Os relatos provêm de uma obra não científica, editada em 2008 por um jornalista e médico (Coler, 2008), que viveu alguns meses entre este que é um dos últimos matriarcados do mundo.

Arriscando alguma acusação de machismo *démodé* ou mesmo de misoginia insolente, parece relativamente factual afirmar que, no resto do planeta, as mulheres estão muito aquém da força e estatuto detido pelas suas congéneres Mosuo. Continua a ser raro encontrar mulheres em altos cargos associados, por exemplo, ao poder político ou económico. Aceder a altos postos é muito mais fácil para os homens, mesmo quando estes estão menos preparados a nível de habilitações. Os dados confirmam que o número de mulheres decresce na razão inversa em que se ascende aos mais altos níveis de hierarquia (Nogueira, 2006).

Enquanto que a nível de mercado laboral no século XX, a quantidade de mulheres cresceu de forma acentuada, a nível de cargos de gestão e de política, essa evolução tem sido modesta. Os exemplos são poucos e conhecidos: Margaret Thatcher (primeira mulher britânica a ocupar o cargo de primeiro-ministro), Ângela Merkel (primeira mulher a presidir um governo da Alemanha), ou Hillary Clinton. Esta última, embora não tenha ganho as eleições americanas em 2008, simboliza uma líder que, segundo Turner (2008), precisou adoptar um estilo de liderança equilibrado, com características masculinas e femininas, para poder vingar no mundo da política. Para esta autora, o verdadeiro líder é aquele que tem a sabedoria para saber quais são os atributos masculinos e femininos que funcionam em determinada situação.

O objectivo deste estudo é explorar as diferenças entre géneros no que diz respeito aos processos de liderança nas organizações. Em concreto, o trabalho intenta analisar os impactos da liderança exercida por mulheres na implicação organizacional dos trabalhadores.

Pesquisas conduzidas nos últimos anos apontam para que a liderança, quando participativa, é um dos antecedentes da ligação psicológica à organização, à implicação organizacional (e.g. Gunter, 1997). Outros trabalhos demonstram que as mulheres são por natureza mais participativas e transformacionais (Carvalho, 2000). Tendo em conta a evolução e progressiva visão da mulher como potencial líder eficaz, e sendo um tema que continua actual e em constante progressão, o presente estudo contribui para explorar a relação entre género e eficácia na liderança.

O texto começa por analisar a questão da liderança, sobretudo em relação com o género, para depois abordar a temática da implicação organizacional. Segue-se a descrição do estudo empírico realizado, a apresentação dos resultados, e por fim a discussão e as pistas para investigações futuras.

## **2. Da liderança à implicação organizacional**

### **2.2 Liderança**

A liderança é um tema que tem apaixonado, e provavelmente continuará a arrebatar em anos vindouros, os interesses de legiões de académicos, gestores e políticos. Além disso, os fenómenos de liderança assumem ainda mais importância nos contextos sociais, económicos e empresariais caracterizados por grandes turbulências (Ceitil, 2006), como os que têm vindo a observar-se nas últimas décadas, nas sociedades mais desenvolvidas.

Sendo a liderança um tema muito estudado, existem diversas formas de abordar o conceito. Ao longo do tempo, realçou-se um ou outro aspecto dentro da temática da liderança, com o intuito de procurar definir os aspectos essenciais para uma liderança mais produtiva e eficaz. Como Napoleão Bonaparte afirmou certa vez “nada é mais difícil, logo mais precioso, do que ser capaz de decidir” (Roberto, 2008).

Apresentamos como exemplo pertinente para o presente artigo os estudos da Universidade de Michigan dos finais dos anos 40 do século XX, que se centraram nos comportamentos dos líderes formais e compararam os estilos democrático e autocrático. O estilo democrático foi equiparado a líderes mais orientados para os problemas dos subordinados e são considerados líderes mais produtivos e eficazes. O estilo autocrático foi equiparado a líderes mais orientados para as tarefas e para a organização (Jesuino, 1999).

Existem inúmeras definições de liderança. Yukl (1998), por exemplo, refere que a liderança é um processo de influência intencional de uma pessoa sobre outras para “guiar, estruturar e facilitar actividades e relações dentro de um grupo ou organização” (p.3). O autor questiona também se a liderança não deve começar a ser encarada como um processo de influência social e não um papel desempenhado individualmente. Desta forma, a liderança passa a ser vista como processo de interacção em que uns influenciam outros e assim chegam a importantes decisões sobre o que e como o fazer da melhor maneira.

## **2.2. Liderança Transformacional *versus* Transaccional**

Deve-se a Burns (1978) a cunhagem do conceito de Liderança Transformacional: liderança exercida por líderes que introduzem mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas permanentes. Caracteriza-se pela criação de uma mais valia resultante das sinergias do grupo, traduzindo-se em modelar e elevar os motivos e valores do grupo e a sua transformação como um todo, em termos de novos objectivos, ambição mais elevada e novas modalidades de actuação conjunta (Neves, 2001). Por contraste, a liderança transaccional caracteriza-se por apenas compatibilizar e harmonizar os objectivos dos liderados, através da simples troca e na base da coordenação de interesses e negociação de conflitos (Neves, 2001). Ambos os processos são necessários, dependendo do contexto: a liderança transformacional é mais adaptada a tempos de mudança ou fundação, enquanto a liderança transaccional é mais indicada para períodos de evolução lenta e ambiente estáveis.

No estudo de Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (2003), os resultados sugerem que o líder feminino adopta predominantemente um estilo transformacional, e o masculino um estilo marcadamente transaccional.

## **2.3. A ascensão das mulheres ao poder**

A relação entre liderança e o género tem interessado uma área particular da psicologia social, gerando alguma divergência de opiniões acerca dos resultados (Afonso & Leal, 2007).

A partir da década de 50, até meados dos anos 70 do século XX, assistiu-se a um surgir gradual da mulher em actividades empresariais e cargos de gestão. Os tempos tornaram-se mais competitivos e dinâmicos e impunha-se mudar, adaptar, inovar e flexibilizar a forma de gerir as organizações (Dias, 2002).

Esta entrada das mulheres em cargos de gestão não foi pacífica. Na década de 70 ainda havia autores a defender que os bons chefes são descritos em termos masculinos (Powell &

Butterfield, 1979, cit. por Ottaway & Bhatnagar, 1988). As visões estereotipadas que existem acerca dos comportamentos que se esperam e aceitam de um gestor e de uma gestora, tendem a conceber as posições de gestão mais como característica do papel dos homens (Schein et al., 1996; Cunha et al., 2003).

Cunha e Rego (2004) propõem então um debate para o século XXI, o papel da mulher na vida organizacional e na gestão, porque “... embora seja comum a queixa (...) feminina de que os lugares de chefia ainda são maioritariamente preenchidos pelos homens, é indubitável o crescendo feminino nessa matéria” (p.27).

Este aspecto é reforçado em 2009, quando os dados do Eurostat referem que o número de portuguesas em lugares de topo nas empresas continua a ser menor do que a média da União Europeia – 31,8% em 2007 – mas é um número que, lentamente, vai aumentando.

A verdade é que as mulheres ganham mais experiência de trabalho e instrução necessária para se qualificarem, investindo cada vez mais na formação universitária (Andrew, Coderre & Denis, 1991; Wallis, 2002). Assim, as organizações têm vindo a ser obrigadas a restabelecer e expandir noções daquilo que constitui a liderança eficaz, relacionada com o género, os estereótipos e as expectativas de papel. As organizações têm vindo a ser obrigadas, nas últimas décadas, a acompanhar esta mudança cultural (DesRosiers & Lépine, 1991).

Mas quais as características da mulher enquanto líder? Teixeira (2001) e Davidoff (2001) chamam a atenção para o facto das mulheres possuírem atributos essenciais para uma boa liderança: generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade. A intuição das mulheres também já é vista como uma qualidade que as torna líderes eficazes (Gill, 2007).

Já os homens têm um modo de chefia caracterizado pela competitividade, a autoridade hierárquica, o alto controlo para o líder e a resolução de problemas analítica e sem emoções. Para Carless (1998, cit. por Stelter, 2002), as mulheres líderes são descritas como mais inclusivas, relacionais, e os homens líderes como directivos, controladores e orientados para as tarefas. Como refere Gill (2007), as mulheres que aparentam ser autoritárias são consideradas “mandonas” e não são aceites nem por um género nem por outro. Já um líder do sexo masculino com sucesso é historicamente retratado como assertivo e autoritário.

Eagly e Carli (2003) sugerem que existe uma vantagem feminina na liderança, assumindo o líder feminino um estilo que é mais eficaz do que o masculino, considerando as condições contemporâneas da vida organizacional. Torna-se cada vez mais evidente que as

qualidades femininas de cooperação, mentoria e colaboração são importantes em variados contextos. Os autores afirmam que o homem, actualmente, aparece associado a um estilo de liderança antiquado, que não se encaixa nas necessidades de muitas organizações hodiernas.

No entanto, não haverá também semelhanças entre os estilos do homem e da mulher? A verdade é que os comportamentos dos líderes são baseados em expectativas inerentes ao papel de gestores e não de homens ou mulheres. Supõe-se que os sujeitos são seleccionados para cargos de chefia em função de potencial e eficácia. No entanto, a verdade é que as mulheres podem necessitar de adoptar o estilo masculino que os homens tradicionalmente imprimem aos lugares de gestão (Cunha et al., 2003).

Ao mesmo tempo que podem existir semelhanças, podem existir factores para além do género que explicam a diferença entre liderança feminina e masculina, nomeadamente causas contextuais como o tamanho da organização, ambiente, género maioritário, composição do grupo, estratégia, tecnologia, e forma da organização (House & Aditya, 1997, cit. por Stelter, 2002; Teixeira, 2001; Cunha et al., 2003).

A liderança feminina é um tema que tem vindo a evoluir, embora ainda vigorem uma série de estereótipos e uma visão da liderança ligada a características masculinas. A tabela 1 sintetiza alguns estudos efectuados.

Tabela 1 – Conclusões referentes à Liderança Feminina

Autores	Conclusões
Mann (1995)	As mulheres necessitam de aceitar menos os estereótipos. A imagem projectada aos outros será então mais levada a sério.
Carvalho (2000)	As mulheres, nas suas organizações, possuem um estilo de liderança mais transformacional e, neste estudo, apresentaram algumas dificuldades em se adaptar a uma cultura fortemente masculina.
Odeleye e Elanda (2003)	As mulheres são vistas como maiores utilizadores do perdão interpessoal nas suas práticas de liderança do que os homens, pelo interesse em manter relações (resultados não generalizados).
Tienari, Holgersson, Merilainen, Soderberg e Vaara (2003)	Uma das razões para as mulheres não se aplicarem para alcançar posições de chefia é a atitude baseada na tradição de que o líder é o primeiro a chegar e o último a sair – este facto é difícil de conciliar com filhos pequenos.
Nogueira (2006)	Apesar das mulheres representarem 40% da população activa no mundo ocidental, continuam a formar uma minoria nas posições de gestão sendo quase invisíveis na gestão de topo
Branco (2004)	No Parlamento Europeu, Portugal com 6 mulheres entre 25 deputados, é o terceiro país com menos presença feminina, ocupando o 42º Lugar no ranking.
Martins (2004)	Rafael Mora, <i>managing partner</i> da Heidrick & Struggles, considera que, no curto prazo, será visível a pressão do mercado para a contratação de mais gestoras.
Moreira (2004)	Alguma literatura sobre liderança favorece os modelos de liderança transformacional, relativamente à transaccional; algumas pesquisas reforçam as competências das mulheres, induzindo a ideia da existência de um estilo particular de liderança feminina.
Parker e Matteson (2006)	As mulheres trabalham em grupo, os homens não. As mulheres partilham informação, os homens não. As mulheres põem a cooperação acima da competição, os homens não.
Afonso e Leal (2007)	As mulheres com cargos de liderança enfrentam um dilema: para não gorarem as expectativas dos outros face ao seu papel de líder, correm o risco de não corresponder àquilo que delas é esperado por serem mulheres. Assim, as mulheres estão mais em risco se serem avaliadas desfavoravelmente porque o seu comportamento pode ser visto como o mais extremo no que respeita a domínio e controlo dos seus subordinados. Existe aquilo que se poderia chamar de congruência do papel do género.
Turner (2008)	De acordo com a pesquisa de Young (2004), alguns comentários feitos por mulheres em posições de liderança implicam que elas têm uma grande dose de determinação e autodisciplina, porque é necessário um enorme esforço para permanecerem nas posições administrativas.

É importante referir as conclusões de Yoder (2001), que defende a existência de dois pontos pertinentes relativos à eficácia da liderança: primeiro, o que é eficaz para o homem não o é necessariamente para a mulher; depois, o que é eficaz para a mulher depende do contexto em que a liderança é estabelecida.

Podemos verificar que, em pleno Século XXI, se parece realçar tudo o que culturalmente se associa ao feminino. Isto poderá vir a alterar os valores dominantes das organizações, enaltecendo o predomínio dos valores femininos (Carvalho, 2001).

Hoje é geralmente aceite que existe uma forma de comportamento e de liderança “feminina”, distinta da “masculina”. O verdadeiro líder é aquele que sabe quais as

características associadas a um género ou a outro, que melhor funcionam numa certa situação (Turner, 2008). Nos tempos turbulentos em que se vive, de mudança acelerada, são permanentemente testadas as ligações entre os indivíduos e as organizações, pelo que a liderança se impõe como factor chave no desenvolvimento e sustentação de tais ligações. A secção seguinte aborda a questão da implicação organizacional.

#### **2.4. Implicação Organizacional**

O tema da implicação organizacional tem sido extensivamente explorado, na perspectiva de compreender a intensidade e estabilidade da dedicação do indivíduo à organização (Ferreira, 2005). Muitos autores defendem o pressuposto de que altos níveis de implicação organizacional são positivos (Randall, 1989) e este tema tem sido associado a importantes resultados organizacionais, tais como o desempenho, o *turnover*, o absentismo, a pontualidade e os comportamentos de cidadania organizacional (Leite, 2006).

Também é importante referir que, muitas vezes, a implicação organizacional aparece associada ao conceito de satisfação, mas a implicação é algo mais global que demonstra maior estabilidade temporal. A implicação reflecte uma resposta afectiva para com a organização como um todo, uma ligação que passa também pela adesão aos seus valores e objectivos.

Rego e Cunha (2009) referem outro conceito relacionado com a implicação organizacional: a importância do capital psicológico dos liderados como fonte de vantagem competitiva. O capital psicológico diz respeito a um estado psicológico positivo dos indivíduos, que pode ser desenvolvido e canalizado para o desempenho. Os indivíduos com maior capital psicológico são mais felizes e satisfeitos, empenham-se mais na organização e no trabalho, apresentam níveis inferiores de absentismo e são mais produtivos.

Actualmente, a implicação é amiúde associada à competitividade entre organizações, ou seja, para tornar as empresas mais competitivas, é necessário ter também uma força de trabalho estável e empenhada, que valoriza os objectivos da organização (Duarte, 2004).

Assim, define-se implicação como a medida da força da identificação dos empregados com os objectivos e valores da organização (McNeese-Smith, 1996), a força com que cada pessoa se envolve com o local de trabalho (Randall, 1989; Kacmar, Carlson & Brymer, 1999).

Outros sugerem que a implicação organizacional é aferida através da congruência entre objectivos e valores, individuais e organizacionais (Buchanan, 1974, cit. por Kacmar et al., 1999). Carochinho, Neves e Jesuino (1998) referem que, em todas as definições do construto, se encontra um aspecto consensual: a vinculação do indivíduo à organização.

Meyer e Allen (1991 cit. por Meyer & Allen, 1998) notam que é comum às diferentes definições “a perspectiva de que a implicação organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização e tem implicação com a decisão de ficar membro dessa organização” (p.67).

A implicação organizacional é pois tida como uma atitude do sujeito para com a organização, e a sua estrutura vai ao encontro das três componentes das atitudes (Mowday et al., 1979 cit. por Carochinho et al., 1998): a) acreditar e aceitar os valores e objectivos da organização (componente afectiva); b) desejo de manutenção continuada e pertença à organização (componente comportamental segundo Mowday, 1979); c) aceitação dos esforços e sacrifícios em prol da organização ou ainda motivação para a performance (componente cognitiva segundo Mowday, 1979).

O que difere nestas definições é a natureza do estado psicológico que está a ser descrito. Para estabelecer estas diferenças, Meyer e Allen (1998) construíram diferentes definições para aquilo que descrevem como sendo as três componentes da implicação organizacional: a) implicação organizacional afectiva – ligação emocional dos empregados, identificação e envolvimento com a organização; b) implicação organizacional contínua – percepção dos custos de deixar a organização; c) implicação organizacional normativa – obrigação de continuar empregado (Duarte, 2004).

## **2.5. Liderança e Implicação Organizacional**

Mathieu e Zajac (1990 cit. por Meyer, 1997) defendem que a liderança participativa é um factor antecedente da implicação organizacional. Cunha e Rego (2005) referem que a liderança participativa contribui para aumentar a satisfação dos colaboradores. A relação positiva entre a liderança participativa e a produtividade já não é tão evidente.

Gunter (1997) examina a relação entre a implicação organizacional e as práticas de liderança como uma variável antecedente. Este autor descobriu uma relação positiva entre as diferentes práticas de liderança estudadas (e.g. inspirar uma visão partilhada, permitir a acção dos outros, modelar o caminho a seguir, encorajar) e a implicação organizacional.

Ao nível da troca líder-membro, vários estudos examinaram o impacto que a relação entre supervisor e subordinado tem na implicação organizacional (e.g. Green et al., 1996; Major et al, 1995 cit. por Kacmar et al., 1999; Kinicki & Vecchio, 1994). Todos os estudos efectuados sobre estes aspectos registaram uma relação estatisticamente positiva entre a troca líder-membro e a implicação organizacional (Kacmar et al., 1999).

Demonstra-se, assim, em vários estudos, a relação positiva entre liderança e implicação organizacional, nomeadamente quando os líderes permitem aos subordinados alguma liberdade de acção e participação nas acções referentes ao alcance dos objectivos comuns.

Os líderes não devem ser só profissionais tecnicamente competentes mas também nós centrais em redes sociais cuidadas e “multifuncionais”. A qualidade de um líder pode, em última instancia, ser medida pela qualidade das redes que for capaz de construir – e pelas práticas de liderança que permitem aos seus colaboradores e equipas criar e desenvolver redes sociais interna e externamente vigorosas (Rego & Cunha, 2009).

No seguimento do que foi constatado, resta sintetizar a problemática que envolve o presente estudo.

### **3. Objectivos do estudo**

O objectivo deste estudo é explorar o impacto da liderança feminina sobre a implicação organizacional dos trabalhadores, tendo em conta terceiros factores que podem influenciar esta relação: o estilo de liderança, o tempo de serviço, a idade e o género do trabalhador.

De acordo com um estudo efectuado por Eagly e Johnson (1991), as mulheres têm tendência a adoptar um estilo de liderança mais participativo. Já Mathieu e Zajac (1990 cit. por Meyer, 1997) defendem que a liderança participativa é um factor antecedente com forte relação com a implicação organizacional. Avança-se então a hipótese:

*H1: Os níveis de implicação organizacional são maiores quando o trabalhador responde mais favoravelmente ao líder feminino do que ao líder masculino.*

Nos estudos de Michigan, os estilos democrático e autocrático de liderança foram equiparados, respectivamente, a líderes mais orientados para os problemas, inclusivamente pessoais, dos subordinados e que são líderes considerados mais produtivos, e líderes mais orientados para as tarefas e para a organização (Jesuino, 1999). Yukl (1998) concluiu que os comportamentos de consideração (mais orientado para as pessoas) tendem a relacionar-se positivamente com a satisfação dos colaboradores. Deste modo, espera-se que:

*H2: Os níveis de implicação organizacional são maiores quando o trabalhador considera o líder masculino mais orientado para as pessoas, comparativamente ao líder feminino, considerado pelo trabalhador mais orientado para as tarefas.*

Por outro lado, espera-se igualmente que:

*H3: Há diferenças nos níveis de implicação organizacional quando se considera o líder feminino mais orientado para as pessoas comparativamente a quando se considera o líder feminino mais orientado para as tarefas.*

Esta hipótese parte da referência de Stelter (2002), que conclui que os homens líderes são descritos como directivos, orientados para as tarefas e controladores, e as mulheres líderes são descritas como participativas e inclusivas, que tendem a adoptar um estilo mais democrático e encorajam a participação e o desenvolvimento dos subordinados.

Características essenciais para uma boa liderança como a capacidade de comunicação com o grupo ou a capacidade de liderar de forma mais participativa e menos centrada no líder, encontram-se, por vezes, mais facilmente nas mulheres do que nos homens. (Teixeira,2001).

As hipóteses seguintes focam o género tanto do líder como do subordinado e a idade e tempo de serviço do subordinado. Relativamente ao género, os sujeitos do sexo feminino que ocupam posições mais altas não demonstram desejo em ajudar as trabalhadoras mais novas a avançar. Kottis (1993 cit. por Mann, 1995) sugere algumas razões para este fenómeno: em alguns casos, as mulheres que ultrapassaram os patamares das outras mulheres nas organizações conseguiram-no porque adoptaram atitudes, linguagem e comportamentos masculinos. Noutros casos, as mulheres que atingiram escalões mais altos, depois de muitos anos de duro trabalho e paciência, podem ressentir-se das mulheres mais novas que querem rápido avanço para grandes lugares, sem trabalharem tanto. Estas asserções conduzem à:

*H4: Uma trabalhadora do sexo feminino apresenta níveis de implicação organizacional mais baixos quando o líder é também do sexo feminino, comparativamente aos níveis de implicação organizacional de um trabalhador do sexo masculino.*

Indivíduos mais velhos podem ter maiores níveis de implicação com a organização devido a uma maior história com a organização e um maior investimento em relação à mesma (Dunham et al., 1994 cit. por Kacmar et al., 1999). Por outras palavras:

*H5a) Os trabalhadores com uma idade acima da média de todos os trabalhadores apresentam níveis de implicação organizacional mais elevados, em comparação com os trabalhadores mais jovens.*

*H5b) Os trabalhadores com mais anos de serviço do que a média de todos os trabalhadores apresentam níveis de implicação organizacional mais elevados, comparativamente aos trabalhadores com menos anos de serviço.*

Por último, segundo Powell e Butterfield (1979, cit. por Ottaway & Bhatnagar, 1988), os bons chefes são descritos em termos masculinos. Deste modo, espera-se que:

*H6: Os trabalhadores, quando questionados acerca de determinados comportamentos do líder, respondem de forma mais favorável ao líder masculino do que ao líder feminino.*

## **4. Método**

### **4.1 Participantes**

Participaram no estudo 52 sujeitos, em que 47 eram mulheres (90,4%) e 5 eram homens (9,6%); docentes (57,7%) e não docentes (42,3%) numa Escola privada, na área urbana de Lisboa.

A taxa de retorno dos questionários distribuídos foi de 100%, sendo que dois destes não foram considerados para análise, visto estarem insatisfatoriamente preenchidos.

Trata-se de uma amostra de conveniência pois procurou-se um só local onde se pudesse comparar a liderança feminina e masculina. Embora não se respeite aleatoriedade e seja uma amostra mais reduzida do que o desejado, foi a amostra que se traduziu mais adequada.

### **4.2 Instrumentos**

Os instrumentos utilizados foram o *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ – Form XII) (Stogdill, 1963, cit. por Jesuino, 1999) e o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ, Mowday, Steers & Porter, 1979, cit. por Carochinho et al., 1998).

A forma XII do LBDQ é uma escala tipo Likert constituída por 20 itens, em que cada item descreve um comportamento específico. Cada item abarca cinco pontos, em que o número um corresponde a “sempre” e o número cinco a “nunca”. Dez dos itens correspondem ao factor “Estruturação” (Definição da estrutura tanto no papel do líder como no dos subordinados para a realização de um objectivo) e outros dez ao factor “Consideração” (Manutenção dos relações de trabalho baseadas na confiança, respeito mútuo e consideração pelos subordinados).

Em relação à correlação entre os dois factores, Jesuíno e colaboradores, numa população de 110 sujeitos, chegaram a uma correlação de 0,49 entre os dois factores da Forma XII (Jesuíno, 1999).

Holdnak, Harsh e Bushardt (1993), num estudo realizado para examinar o estilo de liderança, debruçaram-se sobre os dois factores (“Estruturação” e “Consideração”) e chegaram a uma confiança interna de Kuder-Richardson que se situa entre 0,75 e 0,79 para a “Estruturação” e entre 0,76 e 0,87 para a “Consideração”.

O OCQ é um questionário que, na sua versão original, é constituído por 15 itens. Cada item é respondido numa escala tipo Likert de 7 pontos (1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 a “concordo totalmente”). As questões 3, 7, 9, 11, 12 e 15 são cotadas inversamente, visto serem afirmações elaboradas na forma negativa. Neste estudo, foi considerado que o nível de implicação organizacional se referia ao valor médio, sendo o mais alto 7 e o mais baixo 1.

Na aplicação e validação do OCQ à cultura organizacional portuguesa, Carochinho e colaboradores (1998) encontraram um valor de alpha de Cronbach de 0,85. Na aplicação teste-reteste com uma amostra mais restrita, o valor “r” obtido situou-se entre 0,92 e 0,89 para um intervalo de 2 e 3 meses respectivamente. Assim, esta escala revelou-se um instrumento com uma boa fidelidade.

Em relação à validade, os resultados da análise factorial demonstram uma estrutura de três factores, que, no seu total, explicam cerca de 54% da variância dos resultados. Tendo em conta os valores próprios, a variância explicada e uma análise de conteúdo dos itens, os autores definiram o primeiro factor como componente afectiva que remete para o afecto do sujeito para com a organização. O segundo factor foi definido como componente cognitiva, ou seja, remete para julgamentos do sujeito sobre a organização e conseqüente grau de lealdade e adesão. Por último, o terceiro factor refere-se à intenção de abandono da organização – componente comportamental (Carochinho et al., 1998).

A tabela 2 sintetiza os resultados obtidos no presente estudo, no que diz respeito às qualidades métricas das escalas e às formas das distribuições.

Tabela 2 – Qualidades Métricas das Escalas

		<b>LBDQ Líder Feminino</b>	<b>LBDQ Líder Masculino</b>	<b>OCQ</b>
<b>Fidelidade (alpha Cronbach)</b>		0,66	0,81	0,63
<b>Validade</b> (sendo que a dimensão da amostra é insuficiente para se realizar uma análise factorial de qualidade, optou-se por utilizar os factores encontrados na literatura)		Estruturação e Consideração (Stogdill, 1963, cit. Jesuíno, 1999)		Afectivo, Cognitivo, e Comportamental (Carochinho e col., 1998)
<b>Sensibilidade</b>	Teste Normalidade Kolmogorov-Smirnov (K-S)	<i>p-value</i> = 0,02	<i>p-value</i> = 0,05	<i>p-value</i> = 0,20 Distribuição normal
		Os valores do <i>p-value</i> são inferiores a 0,05 – não pode ser considerada distribuição normal		
	Assimetria	1,63 (distribuição simétrica)	3,23 (distribuição assimétrica positiva)	-0,23 (distribuição simétrica)
	Curtose	1,18 (distribuição mesocúrtica)	2,46 (distribuição leptocúrtica)	-1,11 (distribuição mesocúrtica)

### 4.3 Procedimento

Ambos os questionários utilizados, já validados e traduzidos para a língua portuguesa, foram aplicados a todos os trabalhadores da Escola.

O LBDQ foi adaptado à amostra, permitindo que, numa mesma folha, o trabalhador pudesse dar as suas respostas relativamente ao líder masculino e ao líder feminino. O objectivo desta adaptação foi tornar o questionário menos longo e mais acessível aos participantes. Concluiu-se que esta seria uma boa solução pois os trabalhadores que respondem relativamente ao líder masculino são os mesmos que respondem ao líder feminino.

Ao fim de duas semanas, todos os questionários foram recolhidos e procedeu-se à construção de uma base de dados e posterior análise dos resultados obtidos.

## 5. Resultados

### 5.1 Caracterização da Amostra

Na tabela 3 caracteriza-se a amostra relativamente às dimensões sócio-demográficas consideradas nesta pesquisa.

Tabela 3 – Caracterização sócio-demográfica da Amostra

Dimensão ↓	Género →	N		%	
		F	M	F	M
Idade	18-44 A	23	2	48,9	40
	+ 45 A	24	3	51,1	60
Docência	Docente	28	2	59,6	40
	Não Docente	19	3	40,4	60
Anos de Serviço	1-19 Anos	31	4	65,9	80
	+ 20 Anos	16	1	34,1	20
Hab. Literárias	Licenciatura	18	2	38,3	40
	sem Licenc.	29	3	61,7	60
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## 5.2. Estudo das Hipóteses

**5.2.1 Hipótese 1:** *Os níveis de implicação organizacional são maiores quando o trabalhador responde mais favoravelmente ao líder feminino do que ao líder masculino.*

Para o estudo desta hipótese, recorreu-se primeiro à média das respostas dos sujeitos em relação ao líderes e foi inserida em nova variável na base de dados, por forma a verificar se as médias eram mais altas relativamente ao líder feminino ou ao líder masculino.

Treze dos 52 indivíduos responderam mais favoravelmente ao líder feminino (25%), enquanto que 29 participantes (55,8%) responderam mais favoravelmente ao líder masculino. Os restantes dez sujeitos apresentam médias iguais relativamente aos dois líderes.

Foi então efectuado o teste *t* para duas amostras independentes (tabela 4), por forma a comparar os sujeitos que responderam mais favoravelmente ao líder feminino e os que responderam mais favoravelmente ao líder masculino. O objectivo foi verificar se existiam diferenças significativas entre os dois grupos e se os níveis de Implicação Organizacional eram mais elevados nas 13 pessoas que responderam mais favoravelmente ao líder feminino.

Tabela 4 – Teste *t*

Grupos (n)	Média (DP)	Teste <i>t</i>
<b>Grupo 1 (13): Resposta mais favorável ao líder feminino</b>	5,73 (0,52)	-0,30 (df=40), p=0,77
<b>Grupo 2 (29): Resposta mais favorável ao líder masculino</b>	5,79 (0,56)	

Em relação aos dois grupos, para  $\alpha=0,05$  conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos no que diz respeito aos níveis de implicação organizacional. Assim, a hipótese não se confirmou.

**5.2.2 Hipótese 2: Os níveis de implicação organizacional são maiores quando o trabalhador considera o líder masculino mais orientado para as pessoas, comparativamente ao líder feminino, considerado pelo trabalhador mais orientado para as tarefas.**

Para o estudo desta hipótese, foi inserida uma nova variável na base de dados que pretendia verificar quais os sujeitos que consideravam o líder feminino e o líder masculino mais orientado para as pessoas (consideração) ou mais orientado para as tarefas (estruturação).

Verificou-se que 34 dos participantes consideram o líder feminino mais orientado para as pessoas, ao mesmo tempo que consideram igualmente o líder masculino mais orientado para as pessoas. Apenas um participante considera o líder masculino mais orientado para as pessoas ao mesmo tempo que considera o líder feminino mais orientado para as tarefas, pelo que não seria correcto concluir algo apenas a partir de um sujeito.

Foram efectuados então dois testes *t* para duas amostras independentes: um compara os sujeitos que consideram o líder masculino mais orientado para as tarefas com os que consideram o líder masculino mais orientado para as pessoas; o outro teste compara os sujeitos que consideram o líder feminino mais orientado para as tarefas com os que consideram o líder feminino mais orientado para as pessoas.

O objectivo foi verificar se existem diferenças significativas entre os dois grupos relativamente aos níveis de Implicação Organizacional. A tabela 5 mostra os resultados encontrados.

Tabela 5 – Testes *t* para amostras independentes

a) Liderança Masculina

<b>Grupos (n)</b>	<b>Média (DP)</b>	<b>Teste <i>t</i></b>
<b>Grupo 1 (35): grupo que considera líder masculino mais orientado para as pessoas</b>	5,82 (0,52)	0,90 (df=48), p=0,37
<b>Grupo 2 (15): grupo que considera líder masculino mais orientado para as tarefas</b>	5,68 (0,57)	

b) Liderança Feminina

<b>Grupos (n)</b>	<b>Média (DP)</b>	<b>Teste <i>t</i></b>
<b>Grupo 1 (43): grupo que considera líder feminino mais orientado para as pessoas</b>	5,80 (0,53)	0,08 (df=49), p=0,93
<b>Grupo 2 (8): grupo que considera líder feminino mais orientado para as tarefas</b>	5,78 (0,55)	

Em relação aos grupos dos dois testes, para  $\alpha=0,05$  conclui-se que não existem diferenças significativas entre os grupos no que diz respeito aos níveis de implicação organizacional.

A título de curiosidade, pode observar-se que, em ambos os testes, as médias nos valores de Implicação Organizacional são maiores quando se considera o líder mais orientado para as pessoas. No entanto, as diferenças não são significativas e não se pode concluir que os níveis de Implicação Organizacional são superiores quando se considera o líder mais orientado para as pessoas.

Realizou-se também uma ANOVA tipo I (factores fixos) para verificar se haveria diferenças significativas entre grupos. Sendo os níveis de implicação organizacional a variável dependente, verificou-se que a média é superior quando se considera o líder masculino mais orientado para as pessoas. Todavia, o valor do teste demonstra que não há diferenças significativas na interacção entre todas as variáveis: líder masculino mais orientado para pessoas ou tarefas e/ou líder feminino mais orientado para pessoas ou tarefas ( $p=0,38$ ).

Em suma, a hipótese 2 não se confirma.

**5.2.3 Hipótese 3: *Há diferenças nos níveis de implicação organizacional quando se considera o líder feminino mais orientado para as pessoas comparativamente a quando se considera o líder feminino mais orientado para as tarefas.***

Para analisar esta hipótese foi primeiro verificada a correlação entre grupos. O nível de significância associado ao teste sobre as correlações é 0,44, mostrando que a correlação 0,11 não é significativa.

Posteriormente, foi feito um teste  $t$  para amostras emparelhadas, de maneira a verificar a existência ou não de diferenças significativas entre o grupo que considera o líder feminino mais orientado para as pessoas e o grupo que considera o líder feminino mais orientado para as tarefas. A tabela 6 expõe os resultados.

Tabela 6 - Teste  $t$  para amostras emparelhadas

<b>Grupos (n)</b>	<b>Média (DP)</b>	<b>Teste <math>t</math></b>
<b>Grupo 1 (52): grupo que considera líder feminino mais orientado para as tarefas</b>	2,01 (0,62)	-6,53 (df=51), p=0,00
<b>Grupo 2 (52): grupo que considera líder feminino mais orientado para as pessoas</b>	2,62 (0,33)	

Relativamente às médias, podemos verificar que a média de 2,62 quando o líder feminino é mais orientado para as pessoas, é bastante superior.

No teste *t* verificamos que existem diferenças significativas entre os grupos quando se considera o líder feminino mais orientado para as pessoas ou para as tarefas. Em suma, estes resultados apontam para a confirmação da hipótese 3.

No que diz respeito ao líder masculino, a tabela 7 ilustra os resultados obtidos.

Tabela 7 - Teste *t* para amostras emparelhadas

Grupos (n)	Média (DP)	Teste <i>t</i>
<b>Grupo 1 (52): grupo que considera líder masculino mais orientado para as tarefas</b>	2,44 (0,88)	-1,53 (df=51), p=0,13
<b>Grupo 2 (52): grupo que considera líder masculino mais orientado para as pessoas</b>	2,63 (0,34)	

O nível de significância associado ao teste sobre as correlações é 0,06, mostrando que a correlação 0,26 não é significativa.

Em relação ao teste *t*, o valor demonstra que não existem diferenças significativas entre grupos, relativamente ao líder masculino.

Conforme os resultados obtidos no teste *t* relativamente ao líder feminino, comparando com os resultados obtidos para o líder masculino, confirma-se a hipótese 3.

**5.2.4 Hipótese 4: *Uma trabalhadora do sexo feminino apresenta níveis de implicação organizacional mais baixos quando o líder é também do sexo feminino, comparativamente aos níveis de implicação organizacional de um trabalhador do sexo masculino.***

Começámos por retirar os empates, ou seja, retirámos os sujeitos que não respondem mais favoravelmente nem ao líder masculino nem ao líder feminino.

Foi efectuada uma ANOVA tipo I (factores fixos) para verificar se haveria diferenças significativas entre grupos (sexo masculino e sexo feminino) nos níveis de implicação organizacional que respondem mais favoravelmente ao líder feminino.

Com os níveis de implicação organizacional como variável dependente, a análise de variância multivariada demonstrou que os níveis de implicação organizacional não variam consoante o sexo (p=0,06), embora só existam três casos de participantes do sexo masculino (depois de retirados os empates). A interacção entre os factores sexo e respostas mais favoráveis ao líder feminino também não é significativa (p=0,45).

No entanto, por haver apenas três participantes do sexo masculino, não há confiança suficiente na conclusão desta hipótese 4 pois teria de se ampliar muito a amostra para se obter uma resposta generalizável.

A tabela 8 expõe as estatísticas descritivas relativas ao sexo dos trabalhadores.

Tabela 8 – Estatísticas Descritivas

<b>Sexo</b>	<b>Tipo de Líder com respostas mais favoráveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio - Padrão</b>	<b>N</b>
<b>Feminino</b>	Líder feminino	5,6889	,52133	12
	Líder masculino	5,7309	,53445	27
	Empates	5,8167	,45461	8
	Total	5,7348	,50952	47
<b>Masculino</b>	Líder feminino	6,2667		1
	Líder masculino	6,5667	,14142	2
	Empates	5,9333	,94281	2
	Total	6,2533	,57232	5
<b>Total</b>	Líder feminino	5,7333	,52423	13
	Líder masculino	5,7885	,55893	29
	Empates	5,8400	,51179	10
	Total	5,7846	,53262	52

**5.2.5 Hipótese 5a):** *Os trabalhadores com uma idade acima da média de todos os trabalhadores apresentam níveis de implicação organizacional mais elevados, em comparação com os trabalhadores mais jovens.*

Para a análise desta hipótese foi criada uma variável dicotómica com o Grupo 1, correspondente aos indivíduos situados num intervalo maior ou igual ao intervalo médio (40-44 Anos) e o Grupo 2, referente aos sujeitos situados num intervalo abaixo do intervalo médio. A escolha deste tipo de análise deve-se ao facto de, no questionário entregue, os indivíduos terem preenchido a questão referente à idade, assinalando o intervalo em que se situavam. Por esta razão, foi verificado qual o intervalo médio e, posteriormente, criou-se uma nova variável que diferenciase os indivíduos que se situavam num intervalo superior ao médio e os participantes que se situavam num intervalo inferior ao intervalo dos 40-44 anos.

Foi também calculado o  $r$  de Pearson. Com um coeficiente de 0,176, verificou-se que a associação entre as variáveis implicação organizacional e idade dos participantes, é muito baixa.

De seguida, foi realizado um teste  $t$  para amostras independentes, cujos resultados podem ser consultados na Tabela 9.

Tabela 9 – Teste  $t$  (Idade)

Grupos (n)	Média (DP)	Teste $t$
Grupo 1 (33)	5,85 (0,48)	1,25 (df=50), p=0,22
Grupo 2 (19)	5,66 (0,61)	

O valor de  $t$  encontra-se dentro da região de aceitação, pelo que se considerou a igualdade das médias, não se considerando diferenças significativas entre os dois grupos. Assim, não foi confirmada a hipótese 5 a.

**5.2.6 Hipótese 5b):** *Os trabalhadores com mais anos de serviço do que a média de todos os trabalhadores apresentam níveis de implicação organizacional mais elevados, comparativamente aos trabalhadores com menos anos de serviço.*

Para examinar esta hipótese, foi concebida uma variável dicotómica com o Grupo 1, que corresponde aos indivíduos com menos de 15,06 anos de serviço (a média dos anos de serviço de todos os trabalhadores) e o Grupo 2, que se refere aos participantes com 15,06 ou mais anos de serviço.

Foi também calculado o  $r$  de Pearson. Com um coeficiente de 0,138, verificou-se que a associação entre as variáveis níveis de implicação organizacional e tempo de serviço dos participantes, é muito baixa.

De seguida, foi realizado o teste  $t$  para duas amostras independentes (Tabela 10).

Tabela 10 – Teste  $t$  (Anos de Serviço)

Grupos (n)	Média (DP)	Teste $t$
Grupo 1 (28)	5,72 (0,57)	-0,96 (df=50), p=0,34
Grupo 2 (24)	5,86 (0,48)	

Sendo que o valor de  $t$  se situa dentro da região de aceitação, conclui-se que os dois grupos não apresentam diferenças significativas. Assim, a hipótese 5b não foi confirmada.

**5.2.7 Hipótese 6:** *Os trabalhadores, quando questionados acerca de determinados comportamentos do líder, respondem de forma mais favorável ao líder masculino do que ao líder feminino.*

Para a análise desta hipótese, foi feito um teste *t* para amostras emparelhadas (Tabela 11), de maneira a verificar se os participantes respondiam mais favoravelmente ao líder masculino ou ao líder feminino.

Tabela 11 – Teste *t* para amostras emparelhadas

<b>Grupos (n)</b>	<b>Média (DP)</b>	<b>Teste <i>t</i></b>
<b>Grupo 1 (52): grupo que responde mais favoravelmente ao líder masculino</b>	2,53 (0,51)	3,52 (df=51), p=0,00
<b>Grupo 2 (52): grupo que responde mais favoravelmente ao líder feminino</b>	2,32 (0,37)	

Os resultados do teste *t* demonstram que os participantes respondem mais favoravelmente ao líder masculino, pelo que a hipótese se confirma.

## 6. Discussão e conclusões

Como exposto no início do artigo, os Mosuo são uma exceção num mundo dominado, durante muito tempo, pelo sexo masculino e que, cada vez mais se torna um mundo onde as competências de cada um se sobrepõem ao seu género. Cada vez mais se caminha para uma sociedade em que os géneros poderão coabitar pacificamente, nomeadamente em questões de liderança pois, pouco a pouco, vão surgindo mais mulheres no papel de líderes das organizações.

Este estudo constitui-se como mais um contributo para a compreensão da influência da liderança feminina, ou mesmo do género do líder, na Implicação Organizacional dos trabalhadores.

Na primeira hipótese propôs-se que, com um líder feminino, os trabalhadores sentem-se mais ligados à organização para a qual trabalham. Tal não se verificou. Os resultados obtidos revelam não haver diferenças significativas nos níveis de Implicação Organizacional entre o grupo que respondeu de forma mais favorável ao líder feminino e o grupo cujas respostas eram mais favoráveis ao líder masculino. Aprofundando um pouco mais, notámos até que a amostra responde mais favoravelmente ao líder masculino e que toda a amostra apresenta níveis de Implicação Organizacional bastante elevados.

Existe uma série de variáveis que influenciam a Implicação Organizacional, muito além do género do líder. Por exemplo, Kacmar e colaboradores (1999) viram a idade como factor preditivo dos níveis de Implicação Organizacional.

Relativamente a outros resultados pertinentes relativamente às hipóteses, na hipótese 3 verificou-se que, se compararmos o grupo que considera o líder feminino mais orientado para

as pessoas com o grupo que considera este líder mais orientado para as tarefas, os níveis de Implicação Organizacional são superiores quando o líder feminino apresenta maiores níveis de Consideração do que de Estruturação (pessoas e tarefas, respectivamente). O que faz diferir os níveis de Implicação Organizacional é a tendência do líder para ser mais orientado para as pessoas e não o seu género.

A hipótese 6 confirma-se pois os participantes, quando questionados acerca de determinados comportamentos do líder, respondem mais favoravelmente ao líder masculino do que ao líder feminino. Aqui, verificamos que as visões estereotipadas existentes acerca dos comportamentos que se esperam e se aceitam de um homem que é gestor e de uma mulher que é gestora, continuam a conceber as posições de gestão mais como características do papel dos homens (Cunha et al., 2003). Também Stelter (2002) referiu um estudo que aponta que os homens, quando líderes em ambientes maioritariamente femininos, não demonstram tanto stress e pressão como as mulheres.

O estudo aqui apresentado tem diversas limitações que devem ser consideradas aquando da eventual generalização a outros contextos. A natureza da organização e a génese do posto de liderança dos dois líderes podem ser considerados factores que levam a que existam, neste estudo, tão poucas hipóteses confirmadas. House e Aditya (1997 cit. por Stelter, 2002) referiram que, além dos traços e capacidades de um líder, o tamanho da organização, o ambiente, a estratégia, a tecnologia e a forma da organização são factores que podem impor diferentes exigências aos líderes.

Estamos também bem conscientes de que o número de participantes que foi possível integrar neste estudo, bem como as suas características demográficas (ex.: sexo) constitui-se como uma limitação metodológica. Deve-se por isso compreender as conclusões obtidas dentro de limites e numa perspectiva crítica e exploratória. A amostra é reduzida pelo que tanto os resultados respeitantes às características psicométricas dos instrumentos utilizados, como os concernentes às hipóteses analisadas, devem ser lidos com precaução.

Em segundo lugar, a amostra consistiu de um ambiente maioritariamente feminino, ou seja, os trabalhadores desta Escola são maioritariamente mulheres. Já outrora Kottis (1993 cit. por Mann, 1995) referira que a relação das mulheres dentro de uma organização pode não ser pacífica, ou seja, uma mulher numa posição mais elevada pode não querer ajudar as mais novas a avançar. Ao mesmo tempo, estas podem nutrir sentimentos como a inveja por uma mulher que alcançou o papel de líder.

Deveremos também ter em atenção que se trata de uma Escola (flexibilidade de horários, identificação com a tarefa), que a média de anos de serviço da amostra ronda os 15 anos e que a maioria dos sujeitos têm entre 50 e 54 anos, sendo que 10 deles têm mais de 30 anos de serviço. Tudo isto demonstra uma forte ligação à organização (mais de metade dos trabalhadores estão situados no nível 5, sendo o máximo 7), mas podem existir diferentes causas para a Implicação Organizacional dos trabalhadores.

Para a organização em estudo, o estudo pode ter diversos contributos. Primeiro, nota-se que a amostra é bastante mais idosa do que aquilo que talvez se desejasse de uma organização deste tipo. Seguidamente, nota-se que seria favorável a admissão de mais trabalhadores do sexo masculino. Em relação aos líderes, considera-se pertinente referir que a estabilidade e orientação para as tarefas de um líder conjuntamente com a orientação para as pessoas de outro líder, pode resultar numa liderança mais eficaz e, conseqüentemente, numa maior satisfação dos trabalhadores e uma maior qualidade de serviços.

No futuro, haveria uma série de estudos interessantes a elaborar com base nas ideias aqui apresentadas. Poderiam comparar-se dois líderes noutras situações como em ambiente empresarial ou num ambiente maior e mais formal. Um estudo elaborado num ambiente maioritariamente masculino também seria interessante embora se saiba que, no ambiente educativo, as mulheres estão em maioria. Assim, outro ambiente dominado por homens e com um líder masculino e outro feminino, seria um estudo interessante a ser conduzido.

Também o estudo do comportamento de indivíduos do sexo masculino em ambientes dominados pelo sexo feminino poderia ser aprofundado.

A percentagem de mulheres em cargos de chefia continua a aumentar. Girion (2001 cit. por Stelter, 2002) refere: em 2030, as mulheres irão ultrapassar largamente os homens em papeis de liderança. A verdade é que as mulheres podem ser tão ou mais eficazes que os homens em posições de chefia mas considera-se que não são inferiores ou detentoras de menos potencial quando se aborda o tema da liderança.

Em jeito de conclusão, realçamos a necessidade de compreender as diferenças entre a liderança feminina e masculina, em termos dos desafios actualmente apresentados pela sociedade. Apenas desta forma se poderão ultrapassar os estereótipos adstritos a cada género, deste modo realçando as mais valias que, em termos de liderança, homens ou mulheres conseguem trazer para as organizações hodiernas.

## 7. Referências Bibliográficas

Afonso, J. & Leal, I. (2007). *Masculino e Feminino – um estudo de representações do género*. Consultado em Março, 2, 2009 através de [www.febrapsi.org.br/artigos/2007\\_luso/2007\\_luso\\_joseabreu.doc](http://www.febrapsi.org.br/artigos/2007_luso/2007_luso_joseabreu.doc)

Andrew, C., Coderre, C. & Denis, A. (1991). Les Enjeux pour les Femmes Gestionnaires : Prendre leur Place dans les Grandes Organisations. In I. Lépine & C. Simard (Eds.), *Prendre sa Place! Les Femmes dans L'Univers Organisationnel* (193-219). Ottawa : Agence d'Arc.

Branco, S. (2004: Março 8). Portugal ocupa 42º lugar no “ranking” de Mulheres nos Parlamentos. *Jornal o Público: Última hora*. Consultado em Maio 14, 2004 através de <http://ultimahora.publico.pt>.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row: New York.

Carochinho, J.A. Neves, J.G. & Jesuíno, J.C. (1998). *Organizational Commitment*, a correcção e a sua medida: Adaptação e validação do OCQ para a Cultura Organizacional Portuguesa. *Teoria e Investigação Prática em Psicologia*, 3(2), 269-284.

Carvalho, M.T. (2000: Janeiro). *Mulheres Líderes de Gestão: um estudo de caso*. Braga: Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

Ceitel, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Coler, R. (2008). *O Reino das Mulheres. O Último Matriarcado*. Lisboa: Quetzal Editores.

Cunha, M.P. & Rego, A. (2005). *L.I.D.E.R.A.R. – Os sete trabalhos do executivo*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Cunha, M.P., Rego, A. Cunha, R.C. & Cardoso, C.C. (2003). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

DesRosiers, M. & Lépine, I. (1991). La Place des femmes dans la gestion : Perspectives de recherche. In I. Lépine & C. Simard (Eds.), *Prendre sa Place! Les Femmes dans L'Univers Organisationnel* (5-50). Ottawa : Agence d'Arc inc.

Dias, A.P. (2002). *A Participação da Mulher nas Decisões Estratégicas das Organizações*. Lisboa: Vislis Editores.

Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.

Eagly, A.H. & Joahnesen-Schimdt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797.

Eagly, A.H., Joahnnesen-Schimdt, M. & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.

Eagly, A.H. & Johnson, B.T. (1991). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Motivation and Leadership at Work* (6<sup>th</sup> Ed) (315-345). USA: McGraw Hill Series in Management.

Ferreira, M. M. (2005). *Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Consultado em Março, 4, 2009 através de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4383/1/tese.pdf>

Gill, K.M. (2007). *Authentic Leadership Traits. The Influence of Women*. Consultado em Março, 9, 2009 através de [http://www.mc.maricopa.edu/community/chair/conference/2007/papers/authentic\\_leadership\\_traits.pdf](http://www.mc.maricopa.edu/community/chair/conference/2007/papers/authentic_leadership_traits.pdf)

Gunter, D.M. (1997: May). *Leadership Practices and Organizational Commitment*. Dissertação de Doutoramento. Consultado em Abril, 10, 2003 através de <http://basepath.wiley.com/cda/media/0,,12012,00.pdf>

Hill, M.M. & Hill, A (2000). *Investigação por Questionário (1ª Edição)*. Lisboa: Sílabo.

Holdnak, B.J., Harsh, J. & Bushardt, S.C. (1993). An examination of leadership style and its relevance to shift work in an organizational setting. *Health Care Management Review*, 18(3), 21-31.

Jesuíno, J.C. (1999). *Processos de Liderança* (2ª Ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

Kacmar, K.M., Carlson, D.S. & Brymer, R.A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 881-1056.

Kinicki, A.J. & Vecchio, R.P. (1994). Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment and Locus of Control. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 75-82.

Leite, R.O. (2006). *Empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais. Braga: Universidade do Minho.

Mann, S. (1995). *Politics and Power in Organizations: why women lose out*. Consultado em Julho, 10, 2003 através de [www.emeraldinsight.com/pdfs/200321.pdf](http://www.emeraldinsight.com/pdfs/200321.pdf)

- Martins, C. (2004: Novembro 6). A arte de bem gerir. *Jornal Expresso*, p.23.
- McNeese-Smith, D. (1996). Increasing employee productivity, job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 41(2), 160-176.
- Meyer, J.P. (1997). Organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. (pp.175-207). UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1998). Meaning of commitment. *Commitment in the Workplace* (11-22). London: Sage Publications.
- Moreira, P. (2004:Set/Out). Gestão no feminino vs masculino: Competências ou valores? *Recursos Humanos Magazine*, 5(34), 28-29.
- Neves, J. (2001). O processo de liderança. *Manual de Psicossociologia das Organizações* (377-403). Amadora: McGraw-Hill.
- Nogueira, M.C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9 (2), 57-72.
- Ottaway, R.N. & Bhatnagar, D. (1988). Personality and Biographical Differences between Male and Female Managers in the United States and India. *Applied Psychology: An International Review*, 37(2), 201-212.
- Parker, W. & Matteson, R. (2006). *Gender Differences in Leadership*. Consultado em Fevereiro, 4, 2009 através de <http://www.flsheriffs.org/content/44/File/GenderDifference.pdf>
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Randall, D.M. (1989). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. In J.W. Newstrom & K. Davis (Orgs.), *Organizational Behavior* (cap 4, 96-108). McGraw- Hill International Editions.
- Rego, A. & Cunha, M.P. (2004). Comportamento organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10 (1), 5-41.
- Rego, A. & Cunha, M.P. (2009). *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Roberto, M. (2008). *Grandes Líderes não aceitam Sim como resposta*. Lisboa: Casa das Letras.
- Schein, V.E., Mueller, R., Lituchy, T. & Liu, J. (1996). Think manager-think male: a global phenomenon? *Journal of Organization Behavior*, 17, 33-41.
- Stelter, N.Z. (2002). Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4),88-100.
- Teixeira, S. (2001). *A Gestão das Organizações*. Amadora:McGraw-Hill.

Turner, C. (2008). *Hillary Clinton and the Double Bind*. Consultado em Março, 7, 2009 através de [http://www.athenagroup.biz/PDFs/Double\\_Bind\\_Article\\_7-08.pdf](http://www.athenagroup.biz/PDFs/Double_Bind_Article_7-08.pdf)

Wallis, L. (2002: April). *Women in Leadership: Exploring Opportunities*. Consultado em Novembro, 20, 2003 através de [http://www.lib.umi.com/dissertations/preview\\_pickup/11/96/391196/1/00003.gif](http://www.lib.umi.com/dissertations/preview_pickup/11/96/391196/1/00003.gif)

Yoder, J.D. (2001). Making leadership more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57, 815-828.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.