

Instituto Superior de Psicologia Aplicada



“IMPERIUM FEMININIS... UMA LIDERANÇA DE SUCESSO ESCONDIDO”

Ana Carina de Oliveira Duarte

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Aplicada

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2008

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

“IMPERIUM FEMININIS... UMA LIDERANÇA DE SUCESSO ESCONDIDO”

Ana Carina de Oliveira Duarte

Dissertação orientada por Teresa D’Oliveira

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Aplicada

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2008

Dissertação de Mestrado realizada sobre a orientação de Teresa D'Oliveira 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, nº19673/2006 publicado em Diário da Republica 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

Resumo. Este artigo tem três objectivos: a) explorar as diferenças na eficácia percebida de líderes femininos e masculinos; b) conhecer que estilo de liderança adopta o líder feminino (estilo transformacional vs transaccional); e c) averiguar a relação entre a eficácia percebida do líder e algumas características individuais dos liderados.

Os 80 participantes deste estudo, 34 do sexo masculino e 46 do sexo feminino, espelharam a percepção do seu líder respondendo ao Questionário de Liderança Multifactorial. Não foram encontradas diferenças significativas na percepção de eficácia de líderes femininos e masculinos pelos seus liderados. Observou-se que o líder feminino adopta um estilo de liderança transaccional, o que contradiz a literatura. Por último, a eficácia do líder não é uma variável que possa ser explicada por características próprias dos avaliadores ou mesmo pelo género do líder. Estes resultados sugerem que a mulher deve ocupar o seu papel não como líder feminina, mas simplesmente como líder e ser aplaudida pelo seu sucesso.

Palavras-chave: estilo de liderança feminina e masculina, eficácia da liderança, estereótipos de género, *glass ceiling* (telhado de vidro), *glass cliff* (abismo de vidro).

Abstract. This article has three objectives: a) explore the differences of effectiveness leadership perception of the led respecting feminine and masculine leaders; b) know the leadership style adopted by the feminine leader (transformational vs transactional style); and c) examine the relationship between the perceived effectiveness of leader and some individual characteristics of the led. The 80 participants of this study, 34 men and 46 of women, show the perception of their leader answering the Multifactor Leadership Questionnaire. Weren't found significant differences in the perception of effectiveness of female and male leaders for their led. Noted that the female leader's tending to adopt a transactional leadership style, which contradicts the literature. Finally, the effectiveness of leader is not a variable that can be explained by characteristics of the evaluators or even by gender. These results suggest that women must take the role not as a feminine leader, but simply as a leader and be applauded for success.

Keywords: Feminine and masculine leadership style, leadership effectiveness, gender stereotypes, glass ceiling, glass cliff.

Índice

I.	Introdução.....	1
II.	Liderança feminina e masculina: duelo de diferenças.....	2
	Uma longa tradição.....	2
	Liderança Transformacional e Transaccional.....	4
III.	A vantagem da liderança feminina existe?.....	6
IV.	A discriminação da mulher líder.....	8
V.	A investigação	
	Participantes.....	11
	Instrumento.....	11
VI.	Resultados	
	O instrumento de investigação.....	12
	Estudo dos objectivos de investigação.....	12
VII.	Discussão.....	16
VIII.	Limitações e futuras pesquisas.....	18
IX.	Referências.....	19

Índice de tabelas

Tabela 1 – Características da Orientação para tarefas e Orientação interpessoal.....	3
Tabela 2 – Definição de comportamentos do líder transformacional.....	4
Tabela 3 – Definição de comportamentos do líder transaccional.....	5
Tabela 4 – Valores de Alpha de Cronbach (α) para as escalas.....	12
Tabela 5 – Medidas descritivas referentes ao líder feminino e masculino na escala Eficácia do líder.....	13
Tabela 6 – Teste T para o líder feminino e masculino na escala Eficácia do líder.....	13
Tabela 7 – Medidas descritivas referentes ao líder feminino e masculino nas dimensões liderança transformacional e transaccional.....	14
Tabela 8 – Cálculo da ANOVA.....	15
Tabela 9: Os coeficientes resultantes da Regressão múltipla.....	16

Anexo

Questionário Multifactorial de Liderança (QML).....	22
---	----

I. Introdução

A liderança organizacional tem-se revelado desde sempre um assunto amplamente debatido e de grande curiosidade entre gestores e cientistas sociais (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2003; Syroit, 1996), e que conduziu a alguma controvérsia já que existem inúmeras definições propostas (Yukl & Van Fleet, 1992). Da revisão de estudos na área da liderança, é possível depreender que, entre os temas de crescimento recente na área da liderança, o género do líder ocupa um lugar de destaque.

As posições de liderança têm sido definidas em termos de instrumentalidade, autonomia e orientação para resultados, algo que não é particularmente assumido como típico das mulheres. No entanto, actualmente é visível um crescente interesse na liderança mais participativa, menos hierárquica, flexível e orientada para o grupo, ou seja, uma orientação mais feminina (Billing & Alvesson, 2000). Ao se falar de liderança e do género do líder surge conseqüentemente na literatura o conceito de liderança eficaz. A eficácia de liderança de homens e mulheres foi discutida por vários psicólogos sociais e organizacionais, tal como focam Eagly, Karau e Makhijani (1995). Assim, Hollander (1992) concluiu que não existem diferenças significativas na eficácia de liderança entre homens e mulheres, embora a mulher comece por ter mais dificuldades em ser legitimada. Por seu lado, Powell (1993) concluiu que os homens e as mulheres não diferem na eficácia enquanto líderes, embora algumas condições favoreçam mais as mulheres e outras os homens. Bass (1990) afirmou que os líderes masculinos são avaliados como mais eficazes, mas este facto foi atribuído ao género do próprio liderado e a expectativas estereotipadas. Perspectivas mais recentes advogam a existência de uma vantagem feminina na percepção de liderança eficaz (Eagly & Carli, 2003). Este trabalho assume-se como um contributo nesta área de investigação que ainda se encontra perante grandes controvérsias, mas bastante actual na sociedade contemporânea do séc. XXI. Em concreto, procura-se compreender de que forma é que a liderança é percebida e conduzida por homens e mulheres, assim como é que ela é percebida por parte dos respectivos colaboradores. O texto tem início com uma revisão dos contributos na área específica do género e liderança, seguindo-se a apresentação da investigação e seus resultados. O trabalho conclui com a discussão dos produtos das pesquisas, apresentando-se ainda vias para futuras investigações.

II. Liderança feminina e masculina: duelo de diferenças

As causas das diferenças, mas também das semelhanças, entre o líder feminino e masculino foram analisadas por Eagly e Johannesen-Schmidt (no prelo) através da reflexão sobre diversos estudos. Estes autores afirmam que os papéis de género encorajam as diferenças, e as regras organizacionais a similaridade dos comportamentos de líderes masculinos e femininos. O líder tem de responder aos constrangimentos do seu papel de género e às expectativas que se criam por ser homem ou mulher e aos comportamentos definidos como sua prerrogativa (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Por exemplo, a expectativa/crença comum do homem como agressivo, independente, pouco emocional, objectivo, dominante, activo, competitivo, lógico, trabalhador, aventureiro, auto-confiante e ambicioso, suporta a imagem do homem como líder. Ao contrário, a mulher caracterizada como faladora, gentil, religiosa, calma, empática, submissa e expressiva, tem minado a sua imagem enquanto líder (Ashmore, Del Boca, & Wolhers, 1986; Broverman, Vogel, Broverman, Clarkson, & Rosekrantz, 1972; Harriman, 1996; Williams & Bennet, 1975, citados por Adler, 2002).

No entanto, tal como outras regras organizacionais, as regras de liderança são acompanhadas por normas que guiam a performance nas tarefas e estas aplicam-se a todos os que possuem o mesmo papel organizacional, como por exemplo monitorizar a performance dos liderados e disseminar informação. Outro argumento a favor da similaridade relaciona-se com a selecção dos líderes, i.e., homens e mulheres são escolhidos geralmente com base em critérios semelhantes, como seja a experiência na tarefa (Eagly & Johannesen-Schmidt, no prelo). Embora actualmente se considere que existem pequenas diferenças entre o líder feminino e masculino em termos dos seus comportamentos, estas não deixam de ser importantes e revelam-se nos comportamentos e estilos de liderança adoptados (op. cit).

Uma longa tradição

Uma revisão de literatura revela que até à 2ª Guerra Mundial, os estudos de liderança eficaz baseavam-se na abordagem dos traços. A premissa subjacente a esta abordagem é a de que uma pessoa tem de possuir um conjunto particular de traços (e.g. energia e tolerância ao stress, integridade, motivação para o êxito e para o poder social, auto-confiança, locus de controlo interno e maturidade emocional) para se tornar um líder e ser eficaz (Syroit, 1996). Com a revisão dos estudos de Stogdill (1948, referido por Cunha e colegas, 2003) e Syroit (1996), esta premissa foi questionada, uma vez que, não existem evidências da existência de traços específicos que possam ser identificados, mas sim uma multiplicidade de traços. Por

outro lado a eficácia dos traços deverá ser analisada à luz das características das diferentes situações.

Apesar da inadequação desta abordagem, os estudos de Eagly, Wood e Diekmann (2000) mostraram que existem aspectos nos papéis de género que são relevantes para perceber a liderança. Existe um conjunto de características mais fortemente imputáveis ao homem, descrito como uma tendência para a assertividade, controlo e confiança, agressividade, ambição, dominância, independência e competição. Outro conjunto de características assume-se como prerrogativa das mulheres e é principalmente descrito como o bom trato em relação aos outros, afectividade, amabilidade, simpatia, sensibilidade social, gentileza e prestação de auxílio.

A génese da abordagem comportamental remonta aos anos 50 e deriva largamente da inadequação da abordagem dos traços em explicar a eficácia da liderança (Cunha et. al., 2003). Distinguiu-se assim a orientação para as tarefas e a orientação interpessoal (Tabela 1). Esta distinção foi introduzida por Bales (1950) e desenvolvida pelos estudos posteriores da Ohio States University (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

<i>Estilo de liderança</i>	<i>Definição</i>	<i>Comportamentos associados</i>
Orientação para tarefas	Preocupação em cumprir as tarefas definidas organizando actividades relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Encorajamento dos subordinados para cumprir regras e procedimentos, • Manutenção de elevados padrões de performance, • Explicitar papéis do líder e seguidores.
Orientação interpessoal	Preocupação em manter relações interpessoais atendendo ao bem-estar e moral dos liderados	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar subordinados, • Proporcionar-lhes bem-estar, • Explicar procedimentos, • Ser amigável e disponível.

Tabela 1 – Características da Orientação para tarefas e Orientação interpessoal.
Adaptado de Cunha e colegas (2003), e Eagly e Johannesen-Schmidt (2001).

Inserida nesta abordagem, outra distinção tem como génese os estudos de Lewin e Lippitt (1938, citado por Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001), e distingue um Estilo Autocrático e Democrático, cujo foco é a tomada de decisão. O líder autocrático é definido como uma pessoa que desencoraja os seus seguidores da tomada de decisão, é dominadora e não estabelece relações de proximidade fazendo com que os seus liderados se sintam insatisfeitos, tensos e muitas vezes frustrados. Pelo contrário, no estilo de liderança democrático existe uma descentralização da tomada de decisão, os assuntos são discutidos por todos já que os

liderados são encorajados a intervir, estabelecem-se relações de amizade entre o grupo, o líder tem um papel estimulador e existe satisfação na realização das tarefas (op. cit). Com o objectivo de examinar as diferenças entre estes estilos de liderança, Eagly e Johnson (1990) efectuaram uma revisão de 162 estudos nos quais procederam a 370 comparações entre homens e mulheres, tendo concluído que o líder feminino tende a adoptar predominantemente um estilo de orientação interpessoal e também democrático, enquanto o líder masculino manifesta uma orientação para as tarefas e adopta um estilo autocrático. A investigação mais recente de Sümer (2006) apresentou resultados semelhantes.

O estudo da liderança continuou a evoluir para o que se designou de abordagem contingencial, como é o caso da teoria de Fiedler (1978), que advoga que o factor situacional é uma variável condicionante da eficácia da liderança. Por exemplo, a meta-análise de Eagly, Makhijani e Klonsky (1992) valida este paradigma, ao concluir que as mulheres são percebidas como líderes ineficazes quando ocupam contextos dominados pelo homem ou quando os seus avaliadores são homens.

Liderança Transformacional e Transaccional

Após os anos 80 e 90, e com a marcada ascensão feminina a posições de topo, a investigação no que concerne à liderança debruçou-se numa nova orientação inspirada por Burns (1978) e Bass (1985) (Eagly, 2007; Eagly & Carli, 2003; Eagly & Johannesen-Schmidt, no prelo). Esta nova inspiração surge num momento em que se aspirava compreender os aspectos inerentes aos estilos dos líderes que seriam especialmente eficazes sob as condições contemporâneas que as organizações fazem face (Eagly & Carli, 2003; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Neste sentido, o líder transformacional (Tabela 2) é definido como alguém que: a) fixa elevados padrões de comportamento, b) estabelece-se, ele próprio, como modelo, c) ganha a confiança dos seus seguidores, d) estabelece objectivos futuros desenvolvendo estratégias para os alcançar, e e) é céptico em relação ao *status quo*, inovando mesmo quando a organização tem sucesso (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

<i>Estilo</i>	<i>Dimensões</i>	<i>Descrição e comportamentos associados</i>
TRANSFORMACIONAL	Carisma/Influência Idealizada	Demonstração de qualidades que motivam o respeito e orgulho nos liderados pelo trabalho conjunto; suscita confiança e identificação; comunica valores, objectivos e a importância da missão da organização.
	Liderança/Motivação Inspiracional	Comunica uma visão apelativa; usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores; actua como modelo de comportamento e instila optimismo em relação aos objectivos futuros.

Estimulação intelectual	Examina novas perspectivas para resolver problemas e completar tarefas; estimula a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação; fomenta o pensamento inovador/criativo.
Consideração individualizada	Atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, treina-os, encoraja-os, tenta desenvolver o seu potencial, dá-lhes feedback e delega-lhes responsabilidades.

Tabela 2 – Definição de comportamentos do líder transformacional.
Adaptado de Cunha et. al (2003), e Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Egen (2003).

Os líderes que adoptam normalmente um estilo de liderança transaccional (Tabela 3): a) estabelecem relações de troca com os seus subordinados apelando ao interesse próprio do liderado, b) clarificam as suas responsabilidades, c) monitorizam o trabalho, e d) recompensam quando os objectivos são atingidos e corrigem-nos quando falham (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

<i>Estilo</i>	<i>Dimensões</i>	<i>Descrição e comportamentos associados</i>
TRANSACCIONAL	Recompensa contingente	Providencia recompensas para a performance positiva dos liderados; clarifica o que deve ser feito para o esforço ser recompensado.
	Gestão por excepção activa	Foco nos erros e falhas na obtenção dos objectivos, adoptando acções correctivas quando não alcançam os padrões estabelecidos.
	Gestão por excepção passiva	Aguarda que os problemas ocorram para que, então, sejam tomadas acções correctivas.
	Liderança <i>laissez-faire</i>	O líder praticamente abstém-se de tentar influenciar os subordinados, revelando frequente absentismo e ausência de envolvimento durante momentos críticos.

Tabela 3 – Definição de comportamentos do líder transaccional.
Adaptado de Cunha et. al (2003), e Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Egen (2003).

A maioria dos líderes não são exclusivamente transformacionais nem transaccionais, mas incluem no seu estilo comportamentos de cada um dos tipos de liderança (Eagly & Johannesen-Schmidt, no prelo). Bass (1985, citado por Cunha et. al., 2003) preconiza o seu uso simultâneo, e acrescenta a ideia da igual eficácia dos dois estilos embora em momentos diferentes: o transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança, e o transaccional em períodos de evolução e ambientes estáveis.

A partir de vários estudos analisados e que compilam meta-análises extensas (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Egen, 2003) as conclusões são unânimes: a mulher adopta de forma dominante um estilo de liderança marcadamente

transformacional, sendo que estas conclusões foram obtidas através da utilização do mesmo instrumento (QML). As mulheres excedem os homens em três dimensões transformacionais cujos atributos versam a influência idealizada, a motivação inspiracional e a consideração individualizada. Estes resultados sugerem que o líder feminino, mais do que o masculino: a) manifesta atributos que motivam os seguidores a sentir respeito e orgulho devido à associação entre eles e o líder, b) mostram optimismo e excitação em relação aos objectivos futuros, e c) atendem ao desenvolvimento, guiam e têm em atenção as necessidades individuais dos liderados.

O líder feminino também apresenta vantagem na dimensão de recompensa contingente da liderança transaccional. Este resultado sugere que o líder feminino, mais do que o masculino, atribui aos seus liderados recompensas pela boa performance. É na dimensão de consideração individualizada que existe a diferença mais significativa entre líderes femininos e masculinos. Por contraste, o líder masculino excede o feminino nas escalas de liderança transaccional de gestão por excepção activa e gestão por excepção passiva, e na escala de liderança *laissez-faire*. Estes resultados sugerem que os líderes masculinos, mais do que os femininos: a) prestam atenção aos erros dos liderados, b) aguardam que os problemas se tornem severos para os resolver, e c) são ausentes e não se envolvem em situações críticas.

A partir da evidência empírica apresentada poderemos concluir que homem e mulher são inevitavelmente diferentes nos seus comportamentos, e também o são na sua forma de liderar. Mas é da diferença entre homens e mulheres, e não da desigualdade de um sobre o outro, que emergem as vantagens quando se distinguem líderes masculinos de femininos. Estas diferenças irão claramente ter implicações na percepção da eficácia da liderança de homens e mulheres como se verá de seguida.

III. A vantagem da liderança feminina existe?

Tradicionalmente a liderança de sucesso é definida em termos masculinos (Höpfl & Matilal, 2006) revelando que, se existe vantagem, ela não pertence à liderança feminina e as oportunidades para as posições de liderança não são iguais. Gray (1994, citado por Hojgaard, 2002), brincando com o assunto, prevê que sejam necessários 400 anos para que homem e mulher se encontrem igualmente representados em posições de liderança elevadas...ou seja, apenas no Século XXV! No entanto, existe evidência empírica que revela que esta crença, embora exista, não é justificada.

A comparação entre os estilos da abordagem comportamental e os estilos transformacional e transaccional tornou-se bastante importante, evidenciando uma realidade diferente daquela que advoga uma ineficácia da liderança feminina. Particularmente, as características inerentes ao estilo transformacional traduzem a eficácia da liderança nas organizações modernas (Eagly, 2007) e como já se constatou é adoptado de forma dominante pelo líder feminino.

As experiências de Eagly, Makhijani e Klonsky (1992) mostram que os líderes femininos e masculinos são igualmente avaliados como líderes eficazes quando adoptam estilos de liderança equivalentes e estereotipadamente femininos (isto é, orientação interpessoal ou democrática). Em contraste os líderes femininos são desvalorizados em relação aos masculinos quando adoptam estilos equivalentes ao estereótipo masculino, particularmente quando o estilo é autocrático e directivo. Estes resultados são uma clara evidência que a percepção de eficácia é ainda muitas vezes influenciada por aquilo que são as crenças e expectativas estereotipadas dos avaliadores.

Ainda de acordo com Fiedler (1978), numa situação moderadamente favorável ao líder (em relação às relações com liderados, posição de poder e estruturação da tarefa) os líderes mais orientados para as pessoas são os mais eficazes, ou seja, normalmente a mulher. E em situações de elevada e fraca favorabilidade são mais eficazes os líderes que têm uma clara orientação para as tarefas, ou seja, os homens.

Lowe, Kroeck e Sivasubramanian (1996) concluíram que o estilo transformacional estava positivamente relacionado com liderança eficaz. Aos mesmos resultados chegaram Judge e Piccolo (2004) com uma meta-análise de 87 investigações. Existe ainda uma evidência substancial da relação positiva entre a dimensão da recompensa contingencial e a eficácia do líder (Judge & Piccolo, 2004; Eagly & Johanssen-Schmidt, 2001; Lowe et. al., 1996). Esta recompensa do líder face à performance positiva dos liderados é quase tão eficaz quanto o estilo transformacional e está especialmente relacionada com a satisfação com o líder. Por outro lado, confirmou-se uma relação positiva fraca entre a gestão por excepção activa e a eficácia do líder, e uma correlação negativa da gestão por excepção passiva e do estilo *laissez-faire* face à mesma variável (Eagly, 2007).

Podemos, assim, assumir que as diferenças entre o estilo transformacional e transaccional favorecem especialmente a mulher, já que ela excede o homem nas dimensões que possuem relações positivas com a eficácia de liderança. Por outro lado, o homem apresenta avaliações que se relacionam de uma forma fraca e mesmo negativa com a eficácia da liderança. De acordo com Billing e Avelson (2000) a mulher tem a seu favor um estilo de liderança diferente do homem, uma liderança que se pode chamar de feminina (transformacional). No

entanto, esta noção poderá ser ilusória e arriscada em igualdade de géneros e de desenvolvimento social (op. cit.).

Se atendermos às diferenças de eficácia da liderança, principalmente entre o estilo transformacional e transaccional, é possível afirmar que a mulher se encontra numa posição vantajosa em alguns contextos, desmistificando a crença que a mulher é um líder ineficaz. No entanto, a avaliação subjectiva da performance do líder, foi ao longo dos tempos enviesada especialmente pelos estereótipos que prejudicam a mulher, essencialmente em organizações e papéis organizacionais dominados pelo homem. Não obstante, um líder só poderá ser eficaz se a sua liderança for aceite, pelo que estas avaliações da percepção da eficácia são uma medida relevante (Eagly 2007), mas deverão ter-se em conta os preconceitos e as discriminações face à mulher líder.

IV. A discriminação da mulher líder

A literatura previamente revista conduz claramente à ideia de que a mulher não se encontra em desvantagem e adopta comportamentos e estilos de liderança eficazes. No entanto, os estereótipos e outras formas de discriminação continuam a existir e as mulheres “precisam de ser como ouro para serem vistas como prata” (Hollander, 1985, p.519). De acordo com Eagly e Carli (2007), a melhor metáfora para os confrontos que a mulher possui no seu percurso profissional é o labirinto. Tomando a ideia destas autoras e tendo em conta a revisão teórica, poderemos considerar três grandes muros neste labirinto: estereótipos de género, *glass ceiling* (tecto de vidro), e o *glass cliff* (abismo de vidro).

A evidência relativamente à diferença de géneros na vida organizacional encontra-se reflectida nas teorias implícitas dos indivíduos acerca da liderança e do género (Ryan & Haslam, 2007), surgindo da percepção de incompatibilidade das crenças acerca do que significa ser um líder eficaz e ser mulher (Eagly & Karau, 2002; Heilman, Block, Martell, & Simon, 1989; Schein & Mueller, 1992). Para traduzir esta ideia, Höpfl e Matilal (2006) afirmam que a liderança é definida pelo *phallus* e a liderança feminina pela sua ausência, ou seja, a mulher desaparece. As organizações são fortemente influenciadas pela questão do género associadas à liderança (Hearn & Parkin, 2003), como tal as investigações na área dos estereótipos proliferam principalmente com os estudos de Virgínia Schein (1973, 1975, 1978) e seus colegas (1992, 1996). Estes autores confirmaram a hipótese que “pensar no líder é pensar no homem”, especialmente entre homens, e este é um fenómeno global, isto é, tanto as mulheres como os homens percebem o homem como um líder mais eficaz. Neste sentido,

os estereótipos de género emergem comumente para explicar a crença que a mulher é um líder ineficaz e as suas características são inadaptadas às características ideais para liderar. Pini (2005) na sua revisão bibliográfica, encontrou um grupo de pessoas que tem sido metaforicamente descrito como “intrusos”, “viajantes”, “sem-abrigo” e “os outros”. Este grupo é constituído pelas mulheres em posições de liderança, chegando mesmo a surgir por parte de Pini (2005) a noção da mulher líder estereotipada como o 3º sexo. Os estereótipos sociais conduzem a três consequências negativas para a mulher: a) atitudes menos favoráveis face à mulher líder, b) maior dificuldade da mulher em alcançar papéis de liderança de elite, e c) avaliações menos favoráveis em relação à eficácia da liderança da mulher (Jackson, Engstrom, & Emmers-Sommer, 2007).

As mulheres ao serem estereotipadas como demasiado emocionais, são naturalmente excluídas das posições de liderança, com excepção das poucas que possuem a capacidade de pensar como homens (Carvalho, 2000), ou seja, a “mulher com tomates”, que possui o “equipamento” masculino apropriado, meramente figurativo, para fazer o trabalho (Höpfl & Matilal, 2006). Todavia, é cada vez mais evidente que as qualidades femininas de mentoria, cooperação e colaboração são importantes em variados contextos e cada vez mais relevantes para as organizações de hoje (Eagly & Carli, 2003; Eagly, 2007).

Um outro muro deste labirinto que dificulta o progresso da mulher na sua vida profissional é o tecto de vidro (do inglês *glass ceiling*). Trata-se de uma metáfora para descrever uma barreira invisível que dificulta o avanço e a promoção da mulher a posições de topo...elas vêem os seus colegas serem promovidos enquanto elas não (Kee, 2006). Existiram, no entanto, tempos em que esta barreira era absoluta... Nos anos 80 o acesso a posições de liderança era explicitamente negado à mulher porque numa cultura onde se encontra fortemente presente o fenómeno “pensar no líder é pensar no homem”, a mulher não tinha qualquer oportunidade de atingir papéis de liderança influentes (Eagly & Carli, 2007). Actualmente este fenómeno existe, não como uma barreira absoluta, mas um muro invisível difícil de ultrapassar... As mulheres representam apenas 6% dos executivos mais bem remunerados das empresas da Fortune 500; as mulheres constituem 2% dos presidentes executivos, e ocupam 15% dos lugares de direcção. Apenas 1 em cada 5 lugares de topo são ocupados por mulheres; 10% dos gestores de topo são mulheres; 46% das empresas europeias ainda não têm nenhuma mulher nos conselhos de administração; 15% é a diferença salarial entre homem e mulher na Europa; 40% da mão-de-obra mundial é feminina, mas só 3% ocupam lugares de poder. Estes são alguns dos recentes números da desigualdade espelhada na nossa sociedade global segundo a Comissão Europeia (Instituto Nacional de Estatística), e Heidrick & Struggles (Taborda,

2007). As promoções são mais lentas para as mulheres do que para os homens com qualificações equivalentes, e em contextos culturalmente femininos os homens ascendem a posições de supervisão e administração mais facilmente que as mulheres (Eagly & Carli, 2007). A análise de dados anteriores deixa transparecer uma desvantagem da mulher ao longo do tempo, na qual terá de se ter em conta as próprias decisões que a mulher tem de tomar em relação à sua progressão de carreira e vida familiar, constrangimentos que o homem normalmente não possui. De acordo com os estudos de Hojgaard (2002), o homem líder (especialmente em posições de topo) é casado, tem filhos, as suas esposas possuem uma escolarização inferior e trabalham menos, ficando com a tarefa da educação e cuidado dos filhos, assim como do trabalho de casa. Ao invés da mulher líder, que em igual posição de liderança, está longe de ter a convencional família ideal, sendo que existem baixas taxas de casamento, elevadas taxas de divórcio e a performance é baixa quando se fala da educação/cuidado os filhos e trabalho no lar. O tecto de vidro é assim um muro difícil de transpor, mas depois da mulher o conseguir, as dificuldades ficarão por aqui?

É então que surge outra forma de discriminação do género, o abismo de vidro (do inglês *glass cliff*). Em situações precárias, de risco, de crise, não é automático “pensar no líder é pensar no homem”, mas de facto é, bastante mais provável que surja um fenómeno diferente “pensar em crise é pensar na mulher” (Ryan, Haslam, Hersby & Bongiorno, 2007, citado por Ryan & Haslam, 2007). As mulheres encontram maior probabilidade de se encontrar em situações de abismo de vidro uma vez que as suas posições de liderança se associam com o maior risco de falhar na medida em que são percebidas como líderes menos eficazes (Ryan & Haslam, 2005).

A mulher é mais fortemente seleccionada para posições de liderança quando a performance da organização se encontra numa situação de declínio, do que em momentos de progresso, e esta situação expõe-a a um grande risco de ser objecto de críticas injustas e culpa quando tem resultados negativos (Ryan, Haslam & Postmes, 2007). Através da análise de Ryan e Haslam (2007), surge aliada à consciência da existência do abismo de vidro uma questão fundamental: que razões existem para que a mulher seja mais susceptível de ser promovida a posições elevadas de liderança em contextos de risco? Reflectindo a partir da crença global de “pensar no líder é pensar no homem” surgem expectativas como: a) a mulher encontra-se melhor preparada para lidar com os desafios sociais e emocionais que as potenciais situações de crise criam, b) os homens encontram-se preparados para lidar com as tarefas associadas ao sucesso (Eagly & Johnson, 1990; Schein, 1973).

A análise destes três fenómenos torna plausível pensar que este labirinto no qual a mulher se encontra permanentemente, apresenta obstáculos importantes. Não obstante os resultados das investigações que vislumbram uma igualdade entre homens e mulheres, continuam a existir estes fenómenos discriminatórios que na sociedade poderão continuar a prejudicar as avaliações subjectivas em relação ao desempenho do líder feminino. O objectivo principal deste trabalho é averiguar se existem diferenças na eficácia dos líderes femininos e masculinos. Como segundo objectivo de investigação pretende-se conhecer que estilo de liderança adopta o líder feminino (transformacional vs transaccional), e finalmente intenta-se averiguar se existe relação entre a eficácia percebida do líder (feminino e masculino) e as características do liderado.

V. A investigação

Participantes

Participaram neste estudo 80 trabalhadores de uma empresa vocacionada para a área comercial. Em termos de características dos participantes, 57,5% são do sexo feminino, são maioritariamente jovens (47,6% têm entre 18 e 29 anos de idade), e com grau de escolaridade pouco elevado (46,3% com habilitações abaixo do 11º ano). A função mais representativa é a de operadora de telemarketing, e cerca de 30% está na empresa e na função há menos de 1 ano. Dos participantes, 62 são liderados por uma mulher e os dados recolhidos referem-se a um grupo de 7 líderes femininos e 5 líderes masculinos avaliados pelos seus liderados.

Instrumento

O *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ, Questionário de Liderança Multifactorial, QLM), foi o instrumento utilizado para recolha de dados. O QML foi desenvolvido por Bass (1985, citado por Lowe et. al., 1996) com o objectivo de aceder aos estilos transformacional e transaccional da liderança. A forma original do instrumento possui 73 itens, no entanto, derivou para outras versões (Bycio et. al., 1995). Na presente investigação foi utilizada a uma versão traduzida para português, composta por 40 itens (Heitor, 1996), cujas questões originais se encontram no trabalho de investigação de Bycio e colegas (1995). Foram ainda integradas três escalas validadas e traduzidas para a língua portuguesa (Paixão, 1999) desenvolvidas pelo mesmo autor do QML. Estas escalas investigam a natureza da relação

entre os dois estilos de liderança e a satisfação com o líder, assim como a sua eficácia; os itens originais podem ser encontrados no artigo de Gellis (2001). A adaptação portuguesa do QML, assim como as três escalas foram sujeitas a um pré-teste qualitativo, com base nos itens originais e do qual resultaram melhorias na redacção das questões. Assim, o instrumento resultante consistiu num questionário de 49 itens integrados em 8 dimensões, respondidos numa escala de Likert de 5 pontos (desde “Sempre” ao “Nunca”, e “Muito satisfeito” a “Muito insatisfeito”).

VI. Resultados

O instrumento de investigação

A análise das qualidades métricas do instrumento, nomeadamente ao nível da consistência interna, permite concluir que este apresenta valores de fidelidade (Tabela 4) bastantes satisfatórios nas suas dimensões, garantindo a exactidão das medidas efectuadas, assim como já acontecia com as análises dos estudos citados.

DIMENSÕES	Presente estudo	Bycio et al. (1995)	Heitor (1996)	Paixão (1999)	Gellis (2001)
Liderança transformacional	0,962	-	0,97	-	-
Carisma	0,953	0,97	0,96	0,95	-
Consideração individualizada	0,843	0,85	0,85	0,72	-
Estimulação intelectual	0,740	0,87	0,84	0,74	-
Liderança transaccional	0,858	-	0,84	-	-
Recompensa contingencial	0,843	0,78	0,84	0,83	-
Gestão por excepção	0,717	0,71	0,69	0,66	-
Satisfação com o líder	0,732	-	-	0,81	0,87
Eficácia do líder	0,752	-	0,88	0,69	0,88
Reforço extra	0,828	-	0,71	0,82	0,86

Tabela 4 – Valores de Alpha de Cronbach (α) para as escalas

Estudo dos objectivos de investigação

Como primeiro objectivo pretende-se averiguar se existem diferenças na eficácia dos líderes femininos e masculinos.

Para concretizar o primeiro objectivo desta investigação, a amostra foi dividida em 2 grupos de acordo com o género do líder e estes são comparados em relação à dimensão eficácia do

líder. Pretende-se, assim, averiguar se a percepção de eficácia dos liderados era diferente dependendo se o líder é do sexo feminino ou masculino. A tabela 5 apresenta as medidas descritivas para os dois grupos.

	n	Média	Desvio-padrão
Feminino	62	3,479	0,530
Masculino	18	3,333	0,717

Tabela 5 – Medidas descritivas referentes ao líder feminino e masculino na escala Eficácia do líder

Os resultados apresentam uma diferença pequena entre as avaliações de eficácia do líder feminino e masculino, sendo que o líder feminino apresenta uma avaliação mais positiva. No entanto, apenas com o teste t-Student (tabela 6) é possível averiguar se esta diferença, mesmo pequena, é significativa.

Teste T			
Eficácia do líder	Estatística de teste	Graus de liberdade	<i>p-value</i>
feminino/masculino	0,949	78	0,345

Tabela 6 – Teste *t-Student* para o líder feminino e masculino na escala Eficácia do líder

Os resultados do teste T revelaram que não existem diferenças significativas na percepção de eficácia da liderança ($p > 0,05$). Isto é, os liderados avaliam o homem e a mulher como líderes igualmente eficazes. O principal objectivo é respondido assim de forma bastante positiva apontando para uma igualdade entre o líder feminino e masculino.

O segundo objectivo de investigação apresenta como finalidade conhecer o estilo de liderança adoptado pelo o líder feminino (transformacional vs transaccional).

Em primeira lugar compararam-se os líderes feminino e masculino em relação à liderança transformacional, e posteriormente à liderança transaccional, com o intuito de conhecer se existiam diferenças no estilo de liderança adoptado por cada um dos géneros. Posteriormente, a existirem diferenças, estudou-se qual o estilo de liderança responsável pelas diferenças significativas. Apresentam-se na Tabela 7 os resultados.

		n	Média	Desvio-padrão
TRANSFORMACIONAL	Feminino	62	3,247	0,626
	Masculino	18	2,952	0,587
TRANSACCIONAL	Feminino	62	3,000	0,600
	Masculino	18	2,656	0,743

Tabela 7 – Medidas descritivas referentes ao líder feminino e masculino nas dimensões liderança transformacional e transaccional.

Da tabela 7 é possível observar que as médias do líder feminino são mais elevadas e estes resultados são mais acentuados no caso da liderança transaccional. Com a realização dos testes T obtiveram-se valores que demonstram não existir diferenças significativas entre o líder feminino e masculino no que se refere à liderança transformacional ($t=1,785$, $df= 78$, $p>0,05$). Pelo contrário, o teste T realizado para averiguar as diferenças em relação à liderança transaccional revelou que esta diferença é significativa ($t=2,023$, $df= 78$, $p>0,05$) embora de forma marginal ($p=0,046$). Assim, o líder feminino tende a adoptar um estilo de liderança transaccional.

Com o ultimo objectivo é pretendido averiguar se existe relação entre a eficácia percebida do líder (feminino e masculino) e características do próprio liderado.

Para dar resposta a este objectivo utilizou-se a técnica da regressão linear múltipla a fim de estabelecer um coeficiente de correlação múltipla entre a variável dependente, eficácia do líder, e as seguintes variáveis independentes: género do liderado, idade, habilitações literárias, função e género do líder. Desta forma, pretende-se conhecer se este conjunto de variáveis explica de forma significativa a percepção de eficácia do líder pelos seus liderados.

Os resultados obtidos na regressão linear múltipla mostram um coeficiente de determinação ajustado de 0,005, ou seja, a variabilidade total da variável dependente (Eficácia do líder) é explicada em 0,5% dos casos pelas variáveis independentes presentes no modelo. No que diz respeito ao cálculo da Anova (Tabela 8) e aos resultados alcançados, conclui-se que o modelo não é significativo ($p>0,05$).

ANOVA		
Estadística de teste	Graus de liberdade	<i>p-value</i>
1,079	5, 74	0,379

Tabela 8 – Cálculo da ANOVA.

Esta conclusão é corroborada pelos coeficientes das variáveis independentes cujos *p-values* associados são maiores que 0,05 e como tal não são significativos, ou seja, não explicam o comportamento da variável dependente (eficácia do líder).

Para considerar estes resultados válidos, procedeu-se à análise dos dois pressupostos desta técnica: distribuição normal dos erros da variável dependente (Eficácia do líder) e diagnósticos de multicolinearidade. Os resultados mostram, que ambos os pressupostos foram respeitados e assim, a regressão realizada apresenta resultados válidos, o que nos permite concluir com segurança que, não existe relação entre a percepção de eficácia do líder e as características do próprio liderado que foram consideradas.

Com o objectivo de aprofundar esta questão realizaram-se procedimentos exploratórios, mais uma vez utilizando a regressão linear múltipla e a variável dependente eficácia do líder. Como variáveis independentes seleccionou-se a satisfação com o líder e o reforço extra. Os resultados obtidos na regressão linear mostram um coeficiente de determinação ajustado de 0,654, ou seja, a variabilidade total da variável dependente (Eficácia do líder) é explicada em 65,4% pelas variáveis independentes presentes no modelo. No que diz respeito ao cálculo da Anova, obteve-se um valor de $F = 75,775$, com 2 e 77 graus de liberdade. Esta estatística de teste tem associada um *p-value* de 0,000. Conclui-se, deste modo, que o modelo é significativo. Esta conclusão é corroborada pelos coeficientes das variáveis independentes (Tabela 9, página 18), satisfação com o líder e reforço extra, cujos *p-values* associados são menores que 0,05, e como tal são significativos, ou seja, explicam o comportamento da variável dependente Eficácia do líder.

Variáveis independentes	Coefficientes estandardizados (Beta)	Estadística de teste	<i>p-value</i>
Satisfação com o líder	0,662	7,907	0,000

Reforço extra	0,219	2,613	0,011
---------------	-------	-------	-------

Tabela 9: Os coeficientes resultantes da Regressão múltipla

Estes resultados vão de encontro aos alcançados anteriormente, na medida em que resultam num modelo significativo cujas variáveis estão directamente relacionadas com a performance do líder (satisfação e reforço extra que o líder proporciona) e não com as características pessoais do liderado (género, idade, habilitações literárias e função desempenhada) ou próprio género do líder.

Considera-se que os objectivos não foram só alcançados, como foram bastante positivos. A mulher e homem são percepcionados como líderes igualmente eficazes, além de que o líder feminino é avaliado como eficaz independentemente do estilo de liderança adoptado (transformacional ou transaccional). Para finalizar, o líder é avaliado tendo em conta as suas próprias características de liderança e não características do próprio liderado. A satisfação dos liderados face ao seu líder e a capacidade que este tem para os motivar apresenta-se como uma base fiel para que sejam avaliados como líderes eficazes.

VII. Discussão

Os resultados alcançados na presente investigação são considerados positivos no campo da eficácia da liderança, em especial, na medida em que colocam a mulher e o homem como líderes igualmente eficazes. Esta conclusão, alcançada através dos resultados do primeiro e principal objectivo de investigação, posiciona este estudo como um contributo importante em relação à igualdade de géneros que se pretende alcançar. Assim, não foram encontradas diferenças significativas entre a eficácia percebida dos avaliadores liderados por homens e por mulheres. Estes resultados vêm corroborar as conclusões de outros estudos (como Hollander, 1992, e Powell, 1993, citados por Eagly et. al., 1995), assim como, contradizem os resultados de investigações que apontam para a vantagem masculina (Bass, 1990, citado por Eagly et. al., 1995; Jackson et. al., 2007), e para a imagem do líder de sucesso descrito em termos masculinos (Schein, 1972, 1975, 1978). De forma igualmente importante, as conclusões

desmistificam a crença da vantagem feminina (Eagly & Carli, 2003; Billing & Alvesson, 2000). Ao contrário do que Bass (1990, citado por Eagly et. al., 1995), e Jackson e seus colegas (2007) afirmaram, conclui-se neste estudo que o género do líder não influenciou a percepção de eficácia que os liderados possuem do seu líder, em consequência dos estereótipos.

Em relação ao segundo objectivo de investigação, o facto do líder feminino adoptar, embora de forma marginal, um estilo transaccional, vem contradizer a evidência empírica (Eagly & Joahnesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Egen, 2003), e mostra que a mulher também pode ser considerada um líder eficaz mesmo quando adopta um estilo que é normalmente adoptado pelo homem. Assim, não se confirma que os líderes femininos são desvalorizados em relação aos masculinos quando adoptam estilos de liderança equivalentes ao estereótipo masculino (Eagly et. al., 1992). O facto do líder feminino adoptar um estilo transaccional pode ser justificado pelo factor situacional, ou seja, tal como referiu Bass (1990, citado por Cunha et. al., 2003), a liderança transaccional poderá ser mais eficaz em momentos de evolução e ambientes estáveis.

No que se refere ao último objectivo de investigação, conclui-se que não existe relação entre a percepção de eficácia do líder e determinadas características dos liderados (género, idade, habilitações literárias, função e género do líder). Em relação à evidência empírica, podemos apenas confrontar com as afirmações de Eagly e seus colegas (1992), que afirmam que a mulher é subavaliada quando os avaliadores são maioritariamente do género masculino, ou Bass (1990, citado por Eagly et. al., 1995), que afirma que as percepções de ineficácia do líder feminino são explicadas pelo género do próprio liderado e por expectativas estereotipadas.

Estes resultados são muito encorajadores, uma vez que a avaliação da eficácia do líder deverá ser realizada tendo em conta as características do próprio líder e não do liderado. A fim de corroborar a ideia anterior, os resultados dos procedimentos exploratórios, resultaram num modelo significativo, no qual as variáveis satisfação com o líder e reforço extra, explicam 65,4% da variável dependente eficácia do líder. Este resultado indicia que existe uma satisfação dos liderados face ao seu líder e à capacidade que este tem para os motivar, sendo estes dois factores uma base fiel para que sejam avaliados como um líder eficaz.

Embora com uma amostra referente a uma única organização, não permitindo desta forma extrapolações maiores, acreditamos que se contribuiu para que o líder feminino seja visto como igualmente eficaz, desmistificando assim o crença enraizada que “pensar no líder é pensar no homem” (Schein, 1972, 1973, 1978), evitando também que se continue a erguer a

barreira invisível que dificulta o avanço e a promoção da mulher a posições de topo (Kee, 2006), ou que se crie aos seus pés um *abismo de vidro* que as coloca em situações de risco nos seus papéis de liderança (Ryan, Haslam, & Postmes, 2007; Ryan & Haslam, 2005).

Para finalizar, deve ser realçado que a mulher é um líder eficaz e não tem de possuir qualquer vantagem sobre o homem, mas deve ser considerado um líder com igual potencial e o seu sucesso deverá ser assumido socialmente e aplaudido quando assim se justifica...tal como o homem.

VIII. Limitações e futuras pesquisas

Existem algumas limitações no presente estudo. Uma primeira é a não-representatividade da amostra. Os resultados poderão ter sido influenciados por factores como a natureza da organização, o facto de a liderança feminina ser predominante, e existir um número mais elevado de liderados do sexo feminino. Outra limitação prende-se com o facto da maioria das pessoas ocupar uma posição recente na empresa e mesmo na função actual, o que em alguns casos não permite aos liderados ter um conhecimento profundo da sua empresa ou do seu líder. No entanto, para a organização em estudo, o estudo é pertinente. O conhecimento das avaliações dos liderados poderá permitir aos líderes diagnosticar alguns problemas na sua liderança e pensar em formas de a melhorar para se tornar mais adaptada às necessidades.

Em trabalhos futuros, há um conjunto de investigações interessantes a elaborar com base nos objectivos apresentados neste estudo. Futuras investigações podem comparar líderes femininos e masculinos em organizações de maiores dimensões. Será igualmente pertinente comparar o líder feminino e masculino em ambientes empresariais dominados por liderados do sexo masculino, em contraste com organizações dominadas por liderados do sexo feminino. Também o estudo da percepção de eficácia do líder por liderados masculinos pode ser aprofundado.

Futuros estudos poderão confirmar as conclusões aqui apresentadas; apenas assim podem as mulheres deixar de “ser como ouro para serem vistas como prata” (Hollander, 1985, p.519), e não só daqui a quatro séculos alcançarem o mesmo estatuto e reconhecimento em posições de liderança (Gray, 1994, citado por Hojgaard, 2002).

IX. Referências

- Adler, N. J. (2002). Women joining men as global leaders in the new economy. In M. J. Gannon & K. L. Newman (Eds). *Handbook of cross-cultural management* (236-243). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Billing, Y. D., & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7 (3), 144-157.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualisation of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4).
- Carvalho, M. T. (2000). Mulheres líderes de gestão: um estudo de caso. *Cadernos de comportamento organizacional e gestão de recursos humanos*. Braga: Escola de Economia e Gestão-Universidade do Minho.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, Lisboa: Editora RH.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31 (1), 1-12.
- 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., & Carli, L. L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 85 (9), 73-91.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-797.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (no prelo). Leadership style matters: The small, but important, style differences between male and female leaders. In D. Bilmoria & S. K. Piderit (Eds.), *Handbook of women in business and management*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- 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 (4), 569-591.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Bulletin*, 109, 573-598.

- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (123–174). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Editor). *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11, 59-112). Academic Press, Inc.
- Hearn, J., & Parkin, W. (2003). The gendered organization: a positive critique. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 9 (2), 125-146.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935–942.
- Højgaard, L. (2002). Tracing differentiation in gendered leadership: An analysis of differences in gender composition in top management in business, politics and the civil service. *Gender, Work and Organization*, 9 (1), 15-38.
- Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds). *Handbook of social psychology* (Vol. II, 485-537). New York: Random House.
- Höpfl, H. & Matilal, S. (2006). “The Lady Vanishes”: some thoughts on women and leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (2), 198-208.
- Jackson, D., Engstrom, E. & Emmers-Sommer (2007). Think leader, think male *and* female: Sex vs. seating arrangement as leadership cues. *Sex Roles*, 57, 713-723.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Kee, H. J. (2006). Glass Ceiling or Sticky Floor? Exploring the Australian Gender Pay Gap. *Economic Record*, 82 (259), 408-427.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramanian, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Pini, B. (2005). The Third Sex: Women Leaders in Australian Agriculture. *Gender, Work and Organization*, 12 (1), 73-88.

- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90.
- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2007). The Glass Cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32 (2), 549-572.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A. & Postmes, T. (2007). Reactions to the glass cliff Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (2), 182-197.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57 (2), 95-100.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60 (3), 340-344.
- Schein, V. E. (1978). Sex role stereotyping, ability and performance: prior research and new directions. *Personnel Psychology*, 31, 259-268.
- Schein, V. E., Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-447.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager-think male: a global phenomenon? *Journal of Organization Behavior*, 17, 33-41.
- Sümer, H. C. (2006). Women in management: Still waiting to be full members of the club. *Sex Roles*, 55 (1-2), 63-72.
- Syroit, J. (1996). Liderança organizacional. In C. Marques e M. P. Cunha (Coord.). *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (237-271). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Taborda, A. (2007: Novembro). Pulso Feminino. *Exame*, 283, 156-164.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol.3). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Anexo

Questionário Multifactorial de Liderança (QML)

Avalie a sua chefia directa em relação à frequência com que ele assume o comportamento descrito em cada uma das afirmações apresentadas. Para tal utilizará uma escala de 5 pontos. Assinale com um círculo o número que melhor reflecte o seu grau de concordância com cada afirmação, atendendo à chave seguinte:

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca

Sinto-me bem junto da minha chefia 4 3 2 1 0

A minha chefia fica satisfeita quando eu alcanço os padrões acordados quanto ao bom desempenho 4 3 2 1 0

Faz-me sentir que podemos alcançar os nossos objectivos sem a sua ajuda 4 3 2 1 0

Com a minha chefia adquiero credibilidade ao desempenhar bem as minhas tarefas 4 3 2 1 0

Garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço 4 3 2 1 0

Descobre aquilo que eu desejo e ajuda-me a consegui-lo 4 3 2 1 0

Quando se faz um bom trabalho, pode-se contar com o seu reconhecimento 4 3 2 1 0

Impõe respeito a toda a gente 4 3 2 1 0

Dá atenção pessoal aos indivíduos que parecem marginalizados 4 3 2 1 0

É para mim um modelo a seguir 4 3 2 1 0

Representa para mim um símbolo de êxito e de realização 4 3 2 1 0

Transmitiu-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim 4 3 2 1 0

Refere-se bastante às perspectivas de promoção resultantes de um bom trabalho 4 3 2 1 0

Estou pronto(a) a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo 4 3 2 1 0

Aceita que eu continue a fazer tarefas da mesma forma que sempre fiz	4	3	2	1	0
É para nós uma fonte de inspiração	4	3	2	1	0
Sinto orgulho em estar associado à minha chefia	4	3	2	1	0
Tem um jeito especial para ver aquilo que é, de facto, importante que eu tenha em conta	4	3	2	1	0
As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca tinha posto em questão	4	3	2	1	0
Torna-me capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras	4	3	2	1	0
Aumenta o meu optimismo quanto ao futuro	4	3	2	1	0
Inspira lealdade para com a organização	4	3	2	1	0
Tenho uma fé absoluta na minha chefia	4	3	2	1	0
Estimula-nos com a sua visão, quanto à nossa capacidade de realização conjunta	4	3	2	1	0
Trata cada subordinado individualmente	4	3	2	1	0
Eu decido o que quero e a minha chefia ajuda-me a consegui-lo	4	3	2	1	0
Encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões	4	3	2	1	0
Sempre que necessário posso negociar com ele quanto aos meios para obter aquilo que desejo realizar	4	3	2	1	0
Não me exige mais do que o essencial	4	3	2	1	0
Apenas me transmite aquilo que devo saber para desempenhar as minhas funções	4	3	2	1	0
Encoraja-me a ter em conta o ponto de vista do outro	4	3	2	1	0
Desde que as coisas corram bem, ele não tenta mudar que quer que seja	4	3	2	1	0
Transmite-me um sentido de objectivo global	4	3	2	1	0
Diz-me o que devo fazer se desejo ser gratificado pelo meu esforço	4	3	2	1	0
É sensível ao meu apoio expresso	4	3	2	1	0
Sabe transmitir-me sentido de missão	4	3	2	1	0
Transmite entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar	4	3	2	1	0
Desde que não vá além da rotina, manifesta satisfação pelo meu trabalho	4	3	2	1	0

Posso tomar iniciativa, mas ele não me encoraja a tal	4	3	2	1	0
Há um acordo definido acerca do esforço que se espera que eu coloque no grupo e o que posso obter a partir dele	4	3	2	1	0

Para as questões seguintes, utilize a chave seguinte:

4	3	2	1	0
Muito satisfeito	Relativamente satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	De certo modo satisfeito	Insatisfeito

Na generalidade, até que ponto está satisfeito como seu superior hierárquico?	4	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

Na generalidade, está satisfeito com os métodos de liderança utilizados pelo seu superior hierárquico como sendo os métodos adequados para levar o grupo a fazer o melhor trabalho?	4	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

Como classificaria a eficácia do seu serviço ou departamento?	4	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

Como classificaria a eficácia do seu serviço, comparando com outros que até agora conhece?	4	3	2	1	0
--	---	---	---	---	---

Até que ponto o seu superior hierárquico é eficaz a motivar as pessoas?	4	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

Até que ponto o seu superior hierárquico é eficaz na organização?	4	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

Para as questões seguintes, utilize a chave seguinte:

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca

Leva-me a fazer mais do que julgaria ser capaz.	4	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

Motiva-me para fazer mais do que aquilo que eu inicialmente esperaria poder fazer.	4	3	2	1	0
--	---	---	---	---	---

Aumenta a minha motivação para o sucesso.	4	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

Estou pronto(a) a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo	4	3	2	1	0
--	---	---	---	---	---