

# Percepção de Diferenças Atribuíveis ao Gênero dos Líderes na Promoção do Bem-Estar nas Empresas

**Fernando Cardoso Sousa**

Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação (AGPICO) – Portugal  
E-mail: cardoso\_sousa@hotmail.com

## Resumo

Com a finalidade de analisar diferenças na percepção que os colaboradores possuem, sobre a forma como gestores femininos e masculinos promovem o bem-estar nas empresas, o presente estudo construiu uma caracterização de liderança baseada no respeito e na inclusão dos colaboradores no processo de decisão, assim como na substituição da concentração no poder e no estatuto pelo foco na eficiência e eficácia da empresa, que se pretendeu verificar através da percepção dos colaboradores. Para isso, utilizando um questionário de liderança e bem-estar, construído com base na teoria dos constructos pessoais de Kelly e estruturado em dois fatores – estruturação e consideração – foram inquiridos 572 indivíduos, pertencentes a 23 empresas da região do Algarve, em Portugal, tendo igualmente sido realizadas 39 entrevistas a chefias indicadas como bons exemplos. Apesar de só uma minoria se ter pronunciado favoravelmente à preferência pelas chefias femininas, os resultados mostraram cotações mais favoráveis às chefias femininas, em ambos os fatores, sobretudo nos segmentos em que os sujeitos eram chefiados por mulheres, ou afirmaram preferir ter mulheres como chefes. As entrevistas realizadas e a análise das respostas abertas permitiram caracterizar melhor o estereótipo e as lideranças baseadas no gênero. Este estudo acentuou o valor do estilo de liderança favorável à promoção do bem-estar dos colaboradores, que pode ser exercido por gestores femininos ou masculinos, sugerindo a coragem feminina para inovar como tema para investigação futura.

**Palavras-chave:** Gênero e Liderança. Grades de Kelly. Liderança. Trabalho e Bem-estar.

Artigo submetido em 11/03/2014 e aprovado em 03/10/2014, após avaliação double blind review.  
Editora científica: Kely Paiva.

# Perception of Differences Attributable to the Leaders' Gender in Promoting Wellness in Companies

**Fernando Cardoso Sousa**

Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação (AGPICO) - Portugal

## Abstract

In order to analyze differences in the perceptions that employees have about how female and male managers promote wellness within companies, this study constructed a characterization of leadership based on respect and inclusion of employees in the decision making process, as well as in the replacement of the concentration in power and status by focusing on efficiency and effectiveness of the company, which was intended to verify through the perception of employees. For this purpose, a leadership and well-being questionnaire was built, based on the theory of personal constructs Kelly and structured on two factors - structure and consideration – and administered to 572 subjects belonging to 23 companies in the Algarve region, in Portugal, plus 39 interviews with managers indicated as good examples of managers promote job wellness. Although only a minority declared favoring female managers, the results showed more favorable scores for women's leadership in both factors, particularly in the segments in which the subjects were led by women, or said they would prefer to have women as leaders. The interviews and analysis to open questions allowed to characterize further the stereotype and gender-based leadership. This study gave emphasis to the leadership style favoring the well-being of employees, which may be exercised by female and male managers, suggesting the feminine courage to innovate as a subject for future research.

**Keywords:** Female Leadership. Leadership. Job Well-Being. Kelly's Grids.

**Manuscript received on March 11, 2014 and approved on October 03, 2015, after three round of double blind review.**

## 1 Introdução

Definições de liderança tais como *dirigir as atividades de um grupo para um objetivo comum*, ou *influenciar as atividades de um grupo organizado para a consecução de objetivos* são exemplos coligidos por Yulk (1989), que centram o processo no líder, no indivíduo detentor do poder ou na capacidade para influenciar os outros, levando-os a fazer algo que não fariam sem a sua intervenção. Tradicionalmente, esta capacidade foi sempre atribuída aos homens e as raras mulheres que se evidenciaram como líderes, foram-no em papéis majoritariamente masculinos, como na guerra (Joana D'Arc, no século XV) ou na política (Rainha Vitória, no século XIX). Atualmente, apesar da inserção maciça das mulheres no mundo do trabalho, os estereótipos socialmente construídos e aceites, sobre os papéis masculino e feminino, constituem barreiras à ascensão feminina a cargos de poder e ao exercício da liderança.

Lembrando que a identidade de gênero vai sendo adquirida ao longo do processo de socialização na infância, Neto (1999) considera que os estereótipos de gênero são definidos como o conjunto de crenças estruturadas acerca dos comportamentos e características particulares do homem e da mulher. Funcionam como esquemas cognitivos, que controlam o tratamento da informação recebida e a sua organização, a interpretação que se faz dela e os comportamentos a adotar. Mesmo que os novos comportamentos nas relações sociais e organizacionais sugiram a igualdade de gênero, a distribuição de homens e mulheres em posições de liderança apresenta outra realidade, pois o papel da liderança está fortemente impregnado de masculinidade, fazendo com que os homens sejam mais valorizados que as mulheres e gerando desigualdades quanto às posições de poder e prestígio. Os estereótipos de gênero também têm definido estilos específicos de liderança feminina e de liderança masculina, alimentando bipolaridades nas relações do trabalho, estabelecendo diferenças e desigualdades entre os gêneros e alimentando barreiras para a ascensão das mulheres a cargos de poder e comando nas organizações (Barracho & Martins, 2010). Espera-se (Johnson *et al*, 2008) que as mulheres sejam mais “comunitárias” [*communal*] (ex. prestam ajuda, gentis, carinhosas) e os homens mais “dirigidos à ação” [*agentic*] (ex. assertivos, controladores, confiantes), ou aquelas mais dirigidas à consideração e estes à estruturação, como referem Cann & Siegfried (1990). E se ele ou ela se comportam de modo não coincidente com as expectativas recebem uma avaliação negativa. No caso da condição feminina e de acordo com a teoria da congruência

de papel (Ridgeway, 2001), esta incompatibilidade aparente com a função de chefia acentua-se quando a mulher adota um estilo de liderança mais “masculino”, violando assim as expectativas sobre o seu papel.

No entanto, se a tendência atual favorece um estilo de liderança mais dirigido à consideração e à inclusão dos colaboradores no processo de decisão, como referem Huhtala, H. & Parzefall, (2007), é possível, então, que o gênero feminino saia favorecido na promoção do bem-estar, uma vez que o estereótipo se ajusta melhor ao estilo de liderança pretendido. Com efeito, os estereótipos têm associado a mulher ao desempenho de profissões de prestação de cuidados a outrem, sendo-lhe tradicionalmente atribuídas competências sociais mais elevadas (Eagly, 1995). Neste sentido, e tendo em conta a crescente importância que se tem vindo a atribuir ao bem-estar no trabalho, como fator de produtividade e compromisso, os investigadores procuraram determinar se o gênero feminino teria características mais propiciadoras do bem-estar nos seus colaboradores.

Neste artigo resumem-se as principais linhas de investigação em ambas as temáticas - liderança e bem-estar -, procurando-se desenvolver e validar um modelo de liderança promotora do bem-estar, construído a partir de entrevistas e da utilização das Grades de Kelly (Kelly, 1963), com a finalidade de explorar diferenças relativas ao gênero na percepção que os colaboradores têm do ajustamento das chefias à promoção do bem-estar. Assim, através da utilização de metodologias qualitativas e quantitativas, por forma a permitir um entendimento mais amplo da problemática envolvida, procurou-se analisar as diferenças na percepção que os colaboradores possuem sobre a forma como gestores femininos e masculinos promovem o bem-estar nas empresas.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 A Liderança Feminina**

A investigação de Snaebjornsson & Edvardsson (2013) identificou três linhas de investigação relativamente à liderança e gênero, em que a primeira questiona a existência de diferenças significativas entre os estilos de liderança masculino e feminino. Como refere Eagly (2007), em contexto organizacional as chefias femininas tendem a ser mais transformacionais e a exibirem mais consideração individualizada do que os homens, concluindo-se que o gênero influencia a liderança, embora as diferenças no estilo sejam

pequenas. Numa segunda linha os investigadores identificaram estudos que se interessam pelas diferenças em termos de eficiência, nomeadamente perceber se as chefias masculinas são mais eficientes do que as femininas (ou vice-versa). Finalmente, a terceira linha de investigação centrou-se nos estereótipos de gênero, profusamente descritos sob a temática do *glass ceiling* (teto de vidro), que procura explicar os fatores que têm dificultado o acesso das chefias femininas aos níveis de topo das organizações, podendo demonstrar-se (Nogueira, 2006) que, à medida que se sobe na hierarquia, o seu número diminui.

Na primeira linha de investigação, que procura salientar as diferenças entre a liderança feminina e a liderança masculina, existem resultados contraditórios. O pensamento dominante propõe um estilo de liderança feminina de mais cooperativo, orientado para o trabalho de equipa e para a qualidade, e mais intuitivo na resolução de problemas, por oposição ao estilo masculino, mais competitivo, centrado na hierarquia, mais preocupado com a quantidade e decidindo de forma racional (Edlund, 1992). Na sua meta-análise sobre esta temática, Eagly & Johnson (1990) concluíram que as diferenças de gênero eram pequenas: as mulheres teriam mais competências sociais em contexto organizacional – seriam amigáveis, agradáveis, interessadas nas outras pessoas, expressivas e socialmente mais sensíveis do que os homens. Assim, não seriam as características ou exigências organizacionais que criariam tais diferenças mas tão só as diferenças de gênero. Contudo, ao nível académico, não existe consenso, sendo de salientar os autores que consideram que o gênero não influencia nem o estilo nem a eficácia da liderança e salientam a importância do contexto (como Van Engen, Leeden & Willemsen, 2001). No mesmo sentido se insere o estudo numa empresa de telemarketing, realizado em Portugal por Duarte, D'Oliveira & Gomes (2009), que contraria as investigações que procuram associar a liderança feminina ao estilo transformacional e a masculina ao estilo transacional (como as de Eagly, Johannesen-Schmith & Van Engen, 2003), concluindo que mulheres e homens não se distinguem na adoção de um estilo preferencial.

Investigadores como Twenge & Stacy (2008) referem que as mulheres das gerações mais novas parecem adotar um estilo de liderança mais andrógino, enquanto os homens teriam mudado menos, o que leva Snaebjornsson & Edvardsson (2013) a concluir da necessidade de realização de estudos longitudinais para compreender melhor a evolução das diferenças na liderança feminina. De igual modo, Kanter (1983) considera que as diferenças relacionadas com o gênero estão essencialmente ligadas ao fato de homens e mulheres ocuparem posições diferentes na hierarquia das empresas, que exigem

comportamentos diferentes. Assim, as diferenças estariam mais associadas aos papéis sociais desempenhados, indo ao encontro de Eagly & Johnson (1990), quando consideram que as pessoas realizam as atividades congruentes com o papel culturalmente atribuído ao seu gênero.

As investigações que procuram as diferenças de gênero na eficácia e eficiência organizacionais podem ser classificadas num segundo grupo. Na sua meta-análise, Eagly, Karau & Makhijani (1995) consideraram como medidas de eficácia dos líderes o desempenho, a eficiência, a motivação para um bom desempenho, as competências, tanto em medidas objetivas como subjetivas, concluindo que não existem diferenças no desempenho das mulheres, quando comparado com o dos homens. Os resultados parecem ainda apontar para alguma influência do contexto, nomeadamente se os papéis estiverem definidos em função do gênero; assim, na organização militar, em que os papéis são marcadamente masculinos, as mulheres parecem menos eficientes, enquanto que, em organizações sociais ou educacionais, são os homens que parecem ter um desempenho menor. Quando não existiam contingências ligadas ao gênero, não foram encontradas diferenças de desempenho.

Finalmente, a investigação centrou-se no “teto de vidro”, para explicar como, apesar das mulheres terem adquirido um nível educacional semelhante ou mesmo percentualmente superior ao dos homens, continuam em minoria nos cargos mais elevados das administrações públicas e privadas, e são quase invisíveis na gestão de topo (Nogueira, 2006). No Parlamento Europeu, Portugal, com 6 mulheres entre 25 deputados, é o terceiro país com menor presença feminina, ocupando o 42º Lugar o ranking (Branco, 2004).

Assim, os estudos sobre a correspondência entre liderança e gênero não são unânimes. Os estilos de liderança não podem ser avaliados tendo como base o gênero do líder sem ter em conta múltiplas variáveis que podem interferir nos resultados (Barracho & Martins, 2010). E, se algumas investigações evidenciam que as mulheres tendem a solicitar mais a participação dos colaboradores, tal pode tratar-se de um enviesamento ligado à publicação maioritária de estudos que evidenciem diferenças entre líderes femininos e masculinos, em detrimento daqueles cujos resultados não revelam diferenças significativas. Assim é bem possível que fatores como, por exemplo, o fato da pessoa estar habituada a ter chefias masculinas ou femininas, influencie a sua percepção e mesmo a sua preferência e isto, apesar de, como refere Eagly (2007) a percentagem de colaboradores

que refere “indiferente” ser crescentemente maioritária, apesar de, à data da investigação, a preferência ainda se situar, maioritariamente, pelas chefias masculinas.

## **2.2 Bem-Estar no Trabalho e Liderança**

O bem-estar subjetivo pode ser definido como a percepção que o indivíduo tem acerca da sua qualidade de vida, em termos psicológicos e sociais, ou seja, como referem Keyes, Hysom & Lupo (2000), trata-se de um constructo multidimensional, sendo de distinguir o bem-estar emocional (relacionado com a felicidade e a satisfação com a vida), o bem-estar psicológico (ligado ao crescimento pessoal) e o bem-estar social, relacionado com o funcionamento positivo em sociedade (com os vizinhos e os colegas, enquanto cidadãos, como identificou Keyes, 1998).

Até há algumas décadas, a preocupação com o bem-estar do trabalhador restringia-se aos riscos para a saúde física, provocados pela atividade desempenhada, e às questões associadas à segurança. Hoje, esta preocupação estende-se para além da saúde psicológica, envolvendo aspetos muito diversos, como o relacionamento interpessoal, a organização da vida familiar, o stresse, o assédio e muitos outros, nem sempre evidentes no decurso do trabalho mas que interferem no desempenho do trabalhador, com consequências negativas, tanto para o próprio quanto para a organização.

Os modelos propostos para explicar o modo como o bem-estar pode estar associado à produtividade, absentismo, saúde ocupacional e outros indicadores organizacionais propõem diferentes categorias, que identificam outras tantas fontes de stresse nas organizações, como Danna & Griffin (1999) ou Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson & McGrath (2004), cujos modelos descrevem os fatores relacionados com o ambiente físico do trabalho (como a existência de risco e as condições de segurança), fatores individuais (por exemplo, personalidade ou percepção de auto-eficácia), fatores intrínsecos ao trabalho (o desenho do trabalho, horários ou ritmos, carga de trabalho, ambiguidade dos objetivos), futuro na organização (progressão na carreira, oportunidades de desenvolvimento), fatores organizacionais (como a liderança, cultura e clima, possibilidade de participação e comprometimento) e fatores relacionados com a ligação trabalho/casa (por exemplo, a dupla jornada de trabalho a que muitas mulheres estão sujeitas, por vezes após um longo tempo de deslocação).

O desenvolvimento de emoções positivas (Harter, Schmidt & Keyes, 2002), que a percepção de bem-estar fomenta e favorece, amplia a capacidade de atenção e ação, estimula o trabalho cognitivo, influencia o pensamento criativo e aumenta a habilidade de interação social. Este aumento da atividade cognitiva permite ao trabalhador ter pensamentos, ideias e ações mais consistentes que estão, em consequência, diretamente relacionadas com iniciativas que colaboram para o sucesso das organizações.

Embora muitos acreditem que os empregados pedem a demissão com o objetivo de prosseguirem melhores oportunidades de emprego, ou melhores salários, uma das causas principais parece estar relacionada com problemas de relacionamento com o supervisor imediato (Danna & Griffin, 1999). As investigações atuais evidenciam que uma boa liderança tem efeitos positivos na saúde e no bem-estar do trabalhador, estando este associado à diminuição das baixas médicas e licenças prolongadas. Na sequência de um primeiro estudo, em que mostrou que, quando aumenta a percepção de criatividade e inovação organizacionais também aumentam a felicidade, o entusiasmo e o otimismo dos colaboradores, Rasulzada (2007), num segundo estudo, evidenciou que, quando as pessoas percebem o clima como criativo também apresentam menos stresse. O fator que contribuiu para este resultado foi a liderança orientada para as pessoas (em linha com as investigações de Arvonnen, 1995), levando a autora a questionar se uma liderança orientada para as relações ajuda as pessoas a lidar com o seu próprio stresse, ou se não serão os trabalhadores que experimentam menores níveis de stresse que consideram os seus chefes mais orientados para as pessoas.

Assim, a boa liderança, associada ao bem-estar dos colaboradores, tem sido associada a qualidades do líder como o tratamento dos trabalhadores com sinceridade e consideração, a proposta de tarefas intelectualmente motivadoras e desafiadoras e à disponibilidade em oferecer apoio social, quando necessário.

Na sequência destes estudos, considerou-se pertinente retomar a discussão das diferenças de gênero, agora na percepção dos colaboradores sobre a associação da liderança à promoção do bem-estar (Danna & Griffin, 1999; Rasulzada, 2007) e explorando mais variáveis e situações para melhor compreender o problema: será que existem diferenças na percepção que os colaboradores têm da liderança exercida por chefias masculinas e femininas? A resposta traduziu-se na seguinte hipótese:

*H1: As chefias femininas e masculinas são percebidas de forma diferente pelos seus colaboradores quanto à promoção do bem-estar nas organizações.*

### 3 Método

O instrumento principal utilizado neste estudo foi um inquérito sobre liderança e bem-estar, construído segundo o método das grades de Kelly, adaptado a situações empresariais por Gammack & Stephens (1994). A teoria dos constructos pessoais, de George A. Kelly (Kelly, 1963), focaliza-se no desígnio de que o conhecimento que o ser humano tem da realidade que o rodeia depende das interpretações que dela faz, isto é, o indivíduo percebe os acontecimentos que o rodeiam e antecipa as consequências das ações, formulando hipóteses – os constructos – que lhe permitem dar sentido ao seu meio. Esta metodologia tem a vantagem de articular o trabalho quantitativo e o qualitativo permitindo, por exemplo, passar das entrevistas estruturadas de acordo com o método de Kelly à construção de um questionário cujas respostas são tratadas estatisticamente (Sousa & Monteiro, 2005). Adicionalmente permite considerar as opiniões das pessoas na sua própria linguagem, tentando ultrapassar as dificuldades que advêm do fato da maioria das pessoas atuarem de forma diferente daquela que afirmam. Com efeito, tal como indica Argyris (1999), as *teorias declaradas*, constituídas pelos objetivos e os valores que a pessoa refere como orientando o seu comportamento, não coincidem com as *teorias praticadas*, constituídas pelos objetivos e valores implícitos que efetivamente orientam esse comportamento.

Para a construção do questionário pediu-se a sujeitos pertencentes à população em estudo que escrevessem, em pequenos pedaços de papel, e de acordo com instruções específicas, oito nomes de chefias que tivessem conhecido (três que considerassem favorecerem o bem-estar do pessoal, três que favorecessem pouco, a chefia com quem menos tinham gostado trabalhar e a chefia ideal), mais um nono (o deles próprios, se fossem chefes); foi-lhes então pedido que fizessem várias combinações de dois desses nomes, com um dado comportamento semelhante, considerado favorável á promoção do bem-estar, e um terceiro, que agisse de modo oposto ou, pelo menos, muito diferente, e que descrevessem esses comportamentos opostos. Cada sujeito descreveu, em média, dez pares de comportamentos opostos.

#### 3.1 Coleta de Dados

Participaram no estudo da liderança e bem-estar 572 indivíduos, pertencentes a 23 empresas da região do Algarve (Portugal), em que 291 indivíduos eram do sexo feminino (51%) e 281 do sexo masculino (49%). A maioria dos inquiridos, 293 (51%), encontrava-se na faixa etária entre os 26-40 anos e 21% (85) tinham mais de 50 anos. Dos inquiridos, 27% (155) tinham o 9º ano de escolaridade, 46% (263) o ensino secundário e 27% (154) possuíam habilitações a nível superior. Os cargos de chefia eram exercidos por 113 dos sujeitos (20%), sendo 352 (62%) inquiridos chefiados por homens e 219 (38%) por mulheres. Relativamente à antiguidade, apurou-se que 41% (235) dos sujeitos trabalhavam na empresa há mais de três anos e apenas 9% (51) desde um período inferior a três meses.

Através da metodologia indicada foi possível identificar 78 pares de constructos, reportando, em cada par, comportamentos característicos de chefias que promoviam e que não promoviam o bem-estar dos seus colaboradores. Posteriormente, um júri de especialistas eliminou os pares de itens menos pertinentes ou redundantes, resultando numa primeira versão do questionário com 44 constructos bipolares, que foi testado no estudo-piloto, com uma amostra de oportunidade de 262 sujeitos. Após a aplicação do questionário procedeu-se a uma análise fatorial das respostas às questões colocadas (ver Tabela 1), que resultou na identificação de dois fatores - *Consideração e Estruturação* - explicando 51% da variância e com boa consistência interna de cada fator (Alfa de Cronbach de 0,91 e 0,90, respectivamente).

Tabela 1 - Saturações de cada item em cada fator, e respetiva percentagem de variância explicada (n=262)

Itens (indicado apenas o polo positivo de cada par)	Fatores (% de variância explicada)	
	1 (35%)	2 (16%)
Rodeia-se de pessoas competentes	0,47	0,28
Demonstra confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários	0,66	0,38
Preocupa-se sempre com o funcionário que não vem trabalhar	0,56	0,41
Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado	0,60	0,34
Deixa os funcionários agir com liberdade	0,71	0,17
Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos	0,59	0,50
Admite quando erra	0,68	0,31
Apazigua os conflitos	0,71	0,34
Fala com todos os funcionários	0,57	0,51
Pessoa frontal	0,54	0,51
É sensível a tudo o que está à sua volta	0,75	0,33
Contacta para saber se correu tudo bem	0,29	0,70

Explica bem os objetivos que se pretendem atingir	0,29	0,75
Exige rigor no trabalho, demorando-se o tempo que for necessário	0,32	0,65
Tenta que o funcionário não trabalhe horas a mais	0,25	0,62
Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado	0,39	0,67
Sabe até onde cada um pode ir	0,48	0,53
Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação	0,22	0,65
Informa acerca de tudo o que se passa	0,38	0,56
Resolve os problemas	0,40	0,69

Assim, o fator *Consideração* refere-se ao conjunto de itens favoráveis a uma liderança baseada na disponibilidade na relação com o outro, na confiança e no reconhecimento dos colaboradores. O fator *Estruturação* agrupa itens que têm a ver com a comunicação e promoção dos conhecimentos dos colaboradores, centrados no cumprimento dos objetivos profissionais.

O questionário final ficou reduzido a 20 itens bipolares e incluiu as seguintes questões: “*Há quanto tempo trabalha com o seu/sua chefe atual?*”; “*Exerce cargo de chefia?*”; “*O seu chefe é homem ou mulher?*”; “*Prefere ter como chefe um homem ou uma mulher?*”; “*Porquê?*”, aos quais foi atribuída uma escala tipo Likert, com os valores de 1 - *Concordo totalmente* a 5 - *Discordo totalmente*, gerando assim uma interpretação da pontuação mais baixa como mais favorável à promoção do bem-estar.

A resposta à questão aberta “*Porquê?*” (*Porque prefere ter uma chefia masculina ou feminina?*) foi posteriormente codificada nas seguintes categorias: *indiferente; menos conflitos; sensibilidade; relacionamento; competência e organização; pragmatismo; exigência; determinação; identidade de gênero; incompatibilidade de gênero; ética.*

Os questionários foram aplicados aos sujeitos nas instalações das empresas em que trabalhavam, sendo que algumas delas disponibilizaram uma sala e organizaram os funcionários por grupos que se dirigiram à sala para proceder ao preenchimento dos questionários. Houve ainda empresas que distribuíram internamente os questionários e os entregaram depois de preenchidos pelos funcionários.

Em cada empresa entrevistaram-se 39 indivíduos (26 mulheres e 13 homens) apontados pelos colaboradores como exemplos de chefias que tentavam promover o bem-estar dos empregados. As entrevistas foram feitas pelos investigadores e as perguntas de partida foram: *O Sr/Sra foi designado como exemplo de uma chefia que tenta*

*proporcionar bem-estar aos empregados. Pode dizer-nos porque acha que o/a escolheram? e Acha que as mulheres exercem chefia de um modo diferente dos homens?.*

Durante toda a investigação os direitos e a dignidade dos indivíduos foram respeitados, visto que todos os participantes da investigação foram informados acerca do problema de estudo, dos objetivos desta investigação e do contexto em que se inseria, respeitando assim o seu direito à informação. A recolha de dados foi efetuada mediante o consentimento dos inquiridos, sendo apresentada a opção de colaborar ou não, garantindo assim a liberdade de escolha na participação. Os dados recolhidos foram tratados confidencial e objetivamente, relatando apenas a informação fornecida pelos indivíduos questionados.

### **3.2 Análise de Dados**

Os resultados obtidos situam-se em três campos distintos: os resultados resultantes das respostas fechadas; os que tiverem origem nas respostas aos “Porquê?”; as opiniões recolhidas a chefias consideradas como exemplo.

#### **3.2.1 Dados Quantitativos**

Relativamente à variação das percepções relacionadas com a variável *Chefe*, os resultados mostraram evidência estatística significativa da diferença entre os valores médios de respostas dos indivíduos intervenientes no estudo, relativamente ao gênero da atual chefia. Com efeito, os sujeitos sob chefia feminina indicaram cotações mais favoráveis (quanto menor o valor, mais favorável a percepção) quanto aos seus chefes, em relação aos que dispunham de chefias masculinas, em ambos os fatores, tal como indicado na Tabela 2.

Na tentativa de determinar se estas diferenças na percepção dos dois fatores eram independentes de outras variáveis, efetuaram-se análises de variância com as variáveis independentes, não se tendo encontrado diferenças significativas quando comparadas as percepções dos sujeitos em ambos os sexos, habilitações, ou o fato de serem ou não chefias. Relativamente à idade e antiguidade na empresa, verificou-se que os mais jovens e os com menos de três meses tinham tendência a classificar melhor os seus chefes no fator *Estruturação*, em relação às restantes faixas etárias e tempo na empresa, o que,

aparentemente, dá conta de um menor grau de exigência quanto à tarefa, por parte deste segmento.

Tabela 2 - Médias das cotações atribuídas pelos sujeitos à chefia respectiva, em cada fator, e significância da diferença associada

Chefe	N	Fatores			
		Consideração		Estruturação	
		Média	DP	Média	DP
Masculino	351	2,0	0,77	2,1	0,77
Feminino	218	1,8	0,77	1,9	0,75
Sig.		0,01		0,001	

Relativamente à preferência pelo gênero da chefia, que aqui poderá funcionar como estereótipo, verificou-se que a maioria dos inquiridos indicou preferência pelas chefias do sexo masculino (n=226) em relação ao feminino (n=117), apesar dos valores de indiferença para com o gênero da chefia serem igualmente elevados (n=225). Esta preferência foi independente do sexo do sujeito, das suas habilitações, tempo de trabalho na empresa, de ser ou não chefia, mas não da idade. Com efeito, a percentagem de sujeitos com menos de 25 anos, que referiu preferir um homem como chefe, foi igual (27%) à percentagem que referiu preferir uma mulher, tendo a maioria desta faixa etária mencionado que lhe era indiferente (46%). O fator idade foi suficiente para gerar significância estatística (Qui-quadrado=17,5;  $p < .01$ ).

Ao analisarmos melhor o impacto da variável *Preferência* sobre os fatores, verificou-se que a maioria dos indivíduos participantes no estudo, que estavam sob uma chefia masculina, referiram preferir uma chefia masculina (200M vs. 26F), enquanto a maioria dos indivíduos sob uma chefia feminina referiu preferir a chefia feminina (91F vs. 26M); os de preferência “Indiferente” tinham como chefes ambos os gêneros em número semelhante (123M vs. 101F). Esta diferença teve um valor estatístico forte (Qui-quadrado=149,97;  $p < .01$ ) e manteve-se independente do sexo do sujeito e das restantes variáveis, exceto a menor idade, como se viu, que favoreceu a indiferença na preferência. Desta forma se pode concluir que o gênero da chefia influencia a preferência, que materializa, de certo modo, o estereótipo. No entanto, também é verdade que não sabemos se essa influência se fica a dever exclusivamente ao chefe atual ou, também, às chefias anteriores.

Utilizando a variável *Preferência* como preditor, a análise da variância ANOVA (Tabela 3) revelou diferenças quanto ao valor das cotações atribuídas às chefias atuais, menos favoráveis às chefias masculinas ( $\mu=2,1; 2,2$ ), em relação aos que preferiam chefias

femininas ( $\mu=1,9$ ; 2,0) e aos indiferentes ( $\mu=1,8$ ; 1,9), isto é, a preferência pelo gênero da chefia pareceu influenciar a forma como foi feita a apreciação dos chefes, levando os “masculinos” e apreciações gerais menos favoráveis dos seus chefes. No entanto convém realçar a sobreposição entre a preferência dos sujeitos por chefias masculinas e o fato das suas chefias atuais também o serem, na maioria dos casos. Os valores do desvio-padrão indicam uma dispersão de opinião menor nos indiferentes ao gênero das chefias.

Interessante que, apesar da maioria dos sujeitos com preferência pelas chefias masculinas ter homens como chefes, justificando-se, assim, as cotações menos favoráveis, o mesmo não acontece com os “Indiferentes”, cuja distribuição de chefias masculinas e femininas é semelhante. Apesar de existir aqui alguma concentração do segmento mais jovem, tal não é suficiente para justificar as cotações. Sendo assim, o fato do gênero da chefia ser indiferente também parece determinar uma menor exigência dos sujeitos quanto aos comportamentos das chefias favoráveis ao bem-estar, ou, ao invés disso, porque acham que dispõem de chefias mais eficientes. Neste caso, a ocorrência de chefias mais eficientes na promoção do bem-estar também influenciaria a anulação do estereótipo da chefia masculina.

Tabela 3 - Médias das cotações atribuídas pelos sujeitos às chefias respectivas, conforme a sua preferência pelo gênero das chefias, em cada fator, e a significância da diferença associada

Preferência por chefia	N	Fatores	
		Consideração	Estruturação
		Média DP	Média DP
Masculina	225	2,1 0,85	2,2 0,81
Feminina	117	1,9 0,72	2,0 0,82
Indiferente	224	1,8 0,66	1,9 0,66
Sig.		0,001	0,001

Teste de Scheffe: os que revelaram preferência por chefias masculinas diferiram dos indiferentes para  $p<.001$  e dos que preferiram chefias femininas para  $p<.03$ , no fator *Consideração*; no fator *Estruturação*, os que revelaram preferência por chefias masculinas diferiram dos indiferentes para  $p<.001$ .

Nesta sequência resolvemos segmentar a amostra, para vermos como evoluía a percepção das diferenças. Assim, repetindo o cálculo só com o segmento que referiu preferir chefias masculinas ( $n=225$ ) não se obtiveram diferenças relativas ao gênero, entre as cotações atribuídas às chefias atuais, em qualquer dos fatores, o mesmo acontecendo com o segmento dos indiferentes ( $n=224$ ). No entanto e tal como expresso na Tabela 4, quando se calculou a diferença com o segmento dos favoráveis à liderança feminina (117), a diferença nas cotações dadas às chefias atuais foi acentuada e significativa, favorável ao gênero feminino. Ora, sabendo que apenas 26 dos 117 indivíduos deste segmento eram

chefiados por homens, este resultado não deixa de ser interessante. Com efeito, os favoráveis ao estereótipo da eficácia da liderança do gênero feminino transpõem essa preferência para a realidade de modo evidente, pelo menos no que toca à associação entre liderança e bem-estar, enquanto no caso dos favoráveis à liderança do gênero masculino, ou mesmo os indiferentes, o estereótipo não parece afetar a escolha.

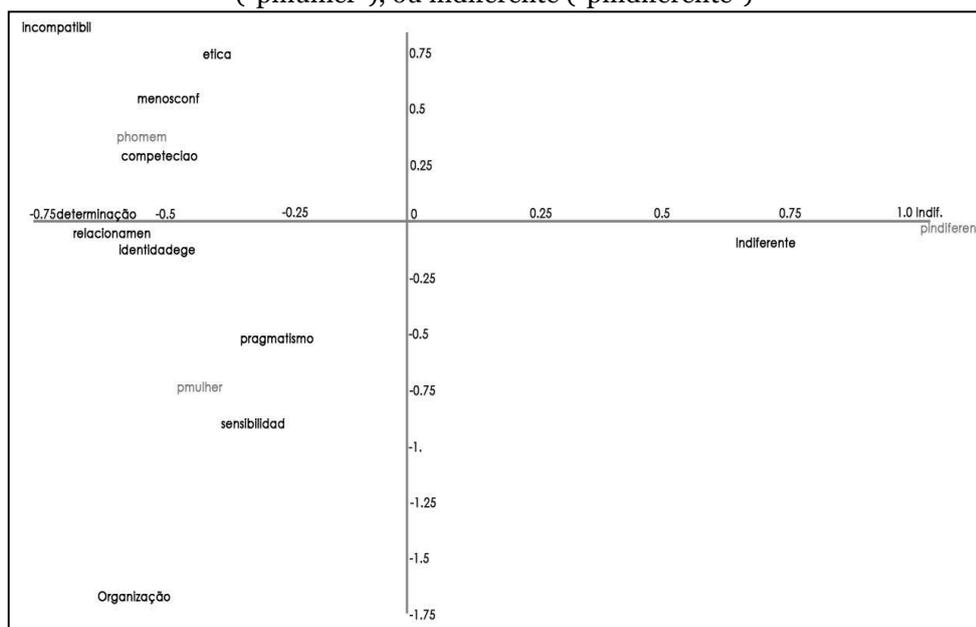
Tabela 4 - Médias das percepções atribuídas aos seus chefes pelos sujeitos que disseram preferir chefias femininas, em cada fator, significância da diferença associada

Chefia	N	Fatores			
		Consideração		Estruturação	
		Média	DP	Média	DP
Masculina	26	2,4	0,83	2,7	0,69
Feminina	91	1,8	0,84	1,9	0,72
Sig.		0,001		0,001	

### 3.2.2 Dados Qualitativos

A Figura 1 ilustra o mapa percentual resultante das respostas aos “Porquê?” dadas como justificção pelos sujeitos, para preferirem homens ou mulheres como chefes, sendo que uma das opções era “Indiferente”. Estas respostas foram agrupadas em categorias e submetidas a análise fatorial de correspondências, usando o software *Data and Text Mining DTM Vic41* (Lebart, 2006).

Figura 1 - Mapa perceptual das razões de preferência por chefias masculinas (“phomem”), femininas (“pmulher”), ou indiferente (“pindiferente”)



Os eixos da Figura 1 apoiam-se em polos com descritivos contrastantes. Assim, o horizontal opõe *Indiferente a Relacionamento* e o vertical, *Ética a Sensibilidade*. Neste sistema de eixos as respostas definem, sobretudo, a preferência por um chefe masculino, uma vez que a preferência por uma chefia feminina está ancorada quase exclusivamente na *Sensibilidade*, já que que o *Pragmatismo*, que também lhe está associado, teve uma frequência de respostas muito baixa. Assim, a preferência por ter um homem como chefe está ligada a *Menos conflito*, *Competência organizacional* e *Ética*, mas também a *Relacionamento* e *Identidade de gênero*, o que se explica pelo hábito em trabalhar com chefias majoritariamente masculinas.

Interessante que, apesar de não haver praticamente diferença entre as percepções de homens e mulheres, a categoria *Relacionamento* aparece ainda mais fortemente associada a chefias masculinas, quando são mulheres a responder, do que quando os sujeitos são homens. Mais uma vez fica acentuado o contraste entre o estereótipo de gênero, aqui traduzido na distribuição das respostas dadas aos *Porquê?* do questionário, e os resultados expressos na parte quantitativa questionário, favoráveis à liderança do gênero feminino.

### **3.2.3 Entrevistas**

Relativamente às 39 entrevistas realizadas a exemplos de chefias promotoras do bem-estar (26 mulheres e 13 homens), foi efetuada uma análise com o objetivo de sintetizar os aspetos mais focados pelos entrevistados quanto às duas questões que lhes foram colocadas. Relativamente à primeira questão, referente à indicação como um exemplo de chefia que procura proporcionar bem-estar, o que os entrevistados referiram com mais frequência foram os aspetos que se prendiam com o relacionamento, tais como: bom ambiente, bom relacionamento entre todos, bem-estar de todos, estabilidade e equilíbrio da equipa, agir em equipa, partilha, conhecimento (entre chefias e empregados) das atividades da equipa, confiança, apoio, boa comunicação, bem como o convívio formal e informal entre todos.

Outra característica que pareceu reunir o consenso entre as chefias foi a sua sensibilidade para com os seus colaboradores. Entende-se, neste caso, que a sensibilidade se refere à procura de soluções no planeamento geral, que agradem a todos, à atenção na forma de se dirigir aos colaboradores (como, por exemplo, pedir em vez de ordenar), ao

saber analisar e distinguir pessoas e situações, bem como ao estar atento aos problemas pessoais e profissionais dos colaboradores, seja a nível pessoal ou profissional, respeitando a discrição e a privacidade de cada um. Em relação aos conflitos, consideraram relevante apurar a origem dos problemas e colaborar na sua solução.

Outro aspeto que os entrevistados consideraram relevante na sua liderança e entenderam como determinante para proporcionar bem-estar, esteve relacionado com a competência e modo de organização. Os entrevistados mostraram preocupação quanto à necessidade de transmitir e divulgar informação aos seus colaboradores e quanto à importância de procurar conciliar, da melhor forma, os interesses da empresa com os dos trabalhadores. Referiram ainda a necessidade de definirem bem as tarefas e a de ensinar e dar formação aos colaboradores, para se assegurarem do seu bom desempenho.

Questões relacionadas com a ética foram também referidas pelas chefias entrevistadas como possíveis razões para a promoção do bem-estar: ser justo, respeitar as pessoas, as regras, os direitos e os deveres de todos.

Por último, foi referida a necessidade de ajustar o grau de exigência solicitado às competências de cada colaborador e às condições que lhe são proporcionadas, ou seja, assegurar-se que o empregado sabe o que tem a fazer e cumpre a tarefa que lhe foi designada de forma eficiente. No seu discurso, as chefias referiram ainda a importância do profissionalismo, da assiduidade e da pontualidade.

Relativamente à segunda questão, referente às possíveis diferenças na liderança de género, não houve consenso entre os entrevistados: uma das entrevistadas referiu que os *homens demonstram mais autoridade e imagem de poder, enquanto a mulher demonstra maior preocupação, proteção e compreensão, embora algumas mulheres também utilizem uma máscara da autoridade típica dos homens*. Por sua vez, outra entrevistada afirmou que *as mulheres são mais sensíveis face às dificuldades e problemas dos seus colaboradores, mas também mais rancorosas que os homens, porque apesar de perdoarem os erros mais facilmente, também mais facilmente os voltam a invocar*.

Algumas entrevistadas mencionaram que consideram que a diferença estava na personalidade e no fato da liderança ser influenciada pela orientação, experiência, contacto e modelos que a pessoa teve ao longo da sua vida. Uma das entrevistadas salientou, a título de exemplo, o aspeto da maternidade, referindo que esta característica inata é responsável pelo espírito maternal da mulher, ao que se deve a sua sensibilidade, compreensão e, principalmente, a sua atitude protetora. Por sua vez, também foi mencionado o fato de os

homens serem mais tradicionais e menos inovadores e as mulheres serem mais conflituosas.

Numa outra perspectiva, uma das entrevistadas mencionou que não considera que existam diferenças pelo fato do chefe ser homem ou mulher: *há estilos de liderança femininos e masculinos que se prendem com a forma de liderar mais sensível ou mais autoritária, respectivamente. No entanto, estes estilos não são típicos de um gênero porque, tanto um homem como uma mulher, podem ter qualquer um dos dois estilos de liderar.*

Muitos dos entrevistados afirmaram que o homem se impõe mais, é mais autoritário, prático, objetivo, frontal, racional e, entre homens, é mais competitivo e agressivo. Outros acharam as mulheres mais objetivas e que perdoam menos que os homens. As mulheres foram também referidas como mais exigentes e perseverantes. Elas foram ainda referidas como sendo mais individualistas na resolução de problemas, ao passo que os homens expunham o problema em equipa e procuravam uma resolução conjunta.

A opinião que mais consenso obteve, relativamente às mulheres, é de que estas são mais sensíveis que os homens em vários aspetos, como também são mais emotivas, minuciosas, complicadas e conflituosas.

Por fim, importa referir um aspeto mencionado por uma das chefias intermédias: *as pessoas habitua-se ao chefe que têm.* Isto não só revela uma característica que é própria da espécie humana, que é a sua capacidade de adaptação, como também pode ser uma das justificações alternativas que podemos referir para o fato de, na análise quantitativa anteriormente efetuada, se ter verificado que havia uma concordância na preferência pela chefia masculina ou chefia feminina de acordo com o gênero da chefia que se tinha.

#### **4 Discussão dos Resultados**

Conforme expresso, os resultados favorecem a percepção de chefias femininas como promotoras do bem-estar nas empresas, em relação às masculinas, quer na amostra em geral e em ambos os fatores, quer, sobretudo, pelo fato dos sujeitos sob chefia feminina indicarem cotações nitidamente mais favoráveis, quanto aos seus chefes, em relação aos restantes, sob chefia masculina. Mesmo perante a confirmação do estereótipo favorável à chefia masculina, pelo fato da maioria dos sujeitos preferir homens como chefes

(confirmando conclusões de Eagly, 2007), e pelos resultados da análise fatorial de correspondências feita aos *Porquê?*, a análise feita não confirmou o estereótipo. Com efeito, a análise da variância feita, utilizando a *Preferência* como variável independente, não deixou dúvidas quanto ao fato do segmento favorável à liderança feminina apresentar cotações mais favoráveis às chefias femininas, em relação às masculinas, ao contrário dos segmentos mais favoráveis à chefia masculina, ou os indiferentes, que não apresentaram diferenças na percepção dos seus chefes.

Existe, assim um paradoxo aparente entre o estereótipo existente, traduzido na preferência majoritária por chefias masculinas e na riqueza da justificação dessa escolha (análise dos *Porquê?*) e, por outro lado, nas melhores cotações dadas às chefias femininas em ambos os fatores, em especial por parte dos sujeitos chefiados por mulheres e pelos que exibiram uma preferência favorável às chefias femininas. Por estas razões se pode concluir que o estereótipo da preferência pelas chefias masculinas não encontra sustentabilidade na prática, a não ser, talvez, pelas características negativas, também associadas à liderança exercida por mulheres, tal como expresso nas entrevistas e nalguns aspetos da análise fatorial de correspondências (ex. indicação de *Menos conflito*, *Competência organizacional* e *Ética*, favorável às chefias masculinas).

Estes resultados, ao favorecerem as chefias femininas na promoção do bem-estar, vieram não só confirmar diferenças já encontradas por autores como Eagly & Johnson (1990), como contrariar investigações anteriores como as de Johnson *et al* (2008), que mencionavam as mulheres como mais “comunitárias” e os homens mais “dirigidos à ação”, ou aquelas mais dirigidas à consideração e estes à estruturação (Cann & Siegfried, 1990). Assim, teorias como as da congruência de papel (Ridgeway, 2001), e da aparente incompatibilidade entre a função de chefia e a adoção de um estilo de liderança mais “masculino”, são parcialmente postas em causa nesta investigação. Com efeito, as diferenças de percepção foram comuns aos dois fatores – *estruturação* e *consideração* – e mantiveram-se sem distinção quando comparados os sujeitos de ambos os sexos e habilitações, ou o fato de serem ou não chefias.

Relativamente à idade e antiguidade na empresa, verificou-se que os mais jovens e os com menos de 3 meses de empresa tinham tendência a classificar melhor os seus chefes, no fator *estruturação*, em relação às restantes faixas etárias e período de tempo na empresa, o que dá conta de um menor grau de exigência quanto à tarefa, por partes destes segmentos. Este fato, relativo aos menores de 25 anos, faz prever que, a prazo, deixe de

existir diferença na percepção de chefias femininas e masculinas, pelo menos aquelas que se apoiam nos estereótipos de gênero, tal como já descrito por Eagly, Karau & Makhijani (1995) e Eagly (2007). No entanto, também se pode aceitar a posição de Van Engen, Leeden & Willemsen (2001), que fazem depender a apreciação do contexto em que ela se efetua, uma vez que se constatou existir sobreposição entre as preferências quanto ao sexo do chefe e a atual chefia.

As respostas aos “Porquê?”, dadas como justificação pelos sujeitos, para preferirem homens ou mulheres como chefes, permitiram concluir, como já previa Bass (1985), a preferência por traços de chefia ditos “masculinos”, uma vez que a preferência por uma chefia feminina está ancorada quase exclusivamente na *Sensibilidade*, já que o *Pragmatismo*, que também lhe está associado, teve uma frequência de resposta muito baixa. O que esta investigação permitiu destacar foi a emergência dos traços negativos associados à liderança feminina. Assim, como já referimos, a preferência por ter um homem como chefe está ligada a *Menos conflito*, *Competência organizacional* e *Ética*, mas também a *Relacionamento* e a *Identidade de gênero*, o que se explica pelo hábito em trabalhar com chefias maioritariamente masculinas. Talvez por essa carga negativa e apesar de não haver praticamente diferença entre as percepções de homens e mulheres, a categoria *Relacionamento* apareceu ainda mais fortemente associada a chefias masculinas quando foram mulheres a responder, do que quando os sujeitos eram homens.

As entrevistas permitiram concluir que os aspetos que se prendiam com o relacionamento eram os mais importantes, tendo a maioria dos entrevistados referido que a chefia não tinha uma posição autoritária, exceto em situações pontuais de incumprimento, em que tinha necessidade de assumir uma atitude de imposição. Outra característica, que pareceu reunir o consenso entre as chefias, foi a sensibilidade para com os colaboradores, juntamente com a competência e modo de organização e, em especial, questões relacionadas com a ética: ser justo, respeitar as pessoas, as regras, os direitos e os deveres de todos.

Relativamente à segunda questão, referente a possíveis diferenças em relação ao modelo de chefia feminina, preconizado por Edlund (1992), não houve consenso entre os entrevistados, exceto quanto ao fato das mulheres serem mais sensíveis que os homens em vários aspectos, mas também, mais emotivas, minuciosas, complicadas e conflituosas.

Por fim, como já dissemos, importa referir um aspeto mencionado por uma das chefias intermédias, de que as pessoas se habituem ao chefe que têm, como já tínhamos

concluído na análise quantitativa anteriormente efetuada, em que se verificou que havia uma concordância na preferência pela chefia masculina ou chefia feminina, de acordo com o gênero da chefia existente. Os casos analisados reforçam a percepção da orientação feminina para a eficiência e eficácia organizacional, em detrimento do poder e da procura de estatuto, o que não quer dizer que essa orientação seja exclusiva das mulheres, como refere Hyde (2007).

#### **4.1 Implicações para a Teoria**

Face às contradições verificadas e às diversas interpretações possíveis dos resultados, é provável, tal como referem Barracho & Martins (2010), que os estilos de liderança dependam de mais fatores do que apenas o gênero. No entanto, num futuro próximo, se bem que seja provável o aumento da indiferença quanto à preferência pelo gênero da chefia, bem como a perda progressiva de conteúdos quanto ao estereótipo da liderança masculina, já não será tão fácil deixar de encontrar diferenças de percepção mais favoráveis às chefias femininas, na promoção do bem-estar nas empresas, ao contrário do mencionado por Duarte, D'Oliveira & Gomes (2009).

Sendo assim, o tema da diferença de gênero na liderança, e dos estereótipos associados, aparece agora com um interesse algo renovado. No entanto, será, talvez, mais importante constatar se a evolução da liderança se verifica no sentido da construção de um estilo mais andrógino, como referem Twenge & Stacy (2008) mas, mesmo assim, mais orientado para o que Edlund (1992) designa por modelo de "liderança feminina", também descrito nesta investigação, sobretudo no decorrer das entrevistas. O foco futuro estaria, assim, na verificação da evolução do estilo de liderança, em direção à promoção do bem-estar nas empresas e não no fato desse estilo ser mais praticado por homens ou por mulheres.

#### **5 Conclusões e Implicações para a Prática**

Se as diferenças encontradas tenderão a dissipar-se com o tempo e com uma maior habituação ao exercício da liderança pelos quadros femininos, é possível que tal seja mais evidente nas chefias diretas e intermédias ou, no caso de PMEs, também nas de topo. Com efeito e apesar de não ter sido esse o objetivo da investigação, somos de parecer que as

chefias de topo das empresas de maior dimensão continuarão a ter uma prevalência masculina, não obrigatoriamente pela existência de estereótipos ou fatores impeditivos da ascensão feminina mas, simplesmente, porque o quadro das relações de poder, a nível elevado, político e empresarial, é ainda majoritariamente masculino. Aparentemente cria-se um ciclo vicioso, em que as mulheres não possuem uma carteira de contatos suficientemente remuneradora para lhes garantir a ascensão e, por não exercerem esses cargos em número considerável, dificilmente conseguirão obter a carteira de contatos desejável. Mesmo assim, conseguir vislumbrar se, a prazo, haverá ou não equilíbrio entre chefias femininas e masculinas, a nível elevado, entra nos domínios do futurismo. Tal como na citação que Amorim (2010) faz de Simone de Beauvoir, *só haverá igualdade quando virmos mulheres incompetentes em cargos de grande responsabilidade*.

Relativamente ao carácter revolucionário da emergência de um estilo “feminino” de liderança, os dados apontam para que a noção de que a entrada das mulheres no poder económico e político iria, de alguma forma, mudar o carácter das instituições, se revelou errada. Assim e apesar de se reconhecer que a liderança feminina apela menos ao estatuto e mais à relação e à eficácia organizacional, o que parece acontecer é que a evolução da liderança organizacional tem ocorrido dentro de um percurso de inclusão dos colaboradores no processo da decisão e isso é relativamente independente do género da chefia, assim como na percepção que tem lugar ao nível dos colaboradores, tal como demonstrado nesta investigação.

Convém também perceber que o lado feminino da liderança não tem só aspetos positivos, quando transposto para a prática. Com efeito e tal como vimos na análise fatorial de correspondências das respostas aos “Porquê?”, sabemos (Amorim, 2010) que as mulheres reagem mal ao sucesso das colegas e competem mais umas com as outras e quando se analisam casos de liderança deficiente, sobretudo no plano do carácter, é natural que a média dos chefes femininos seja inclusivamente pior que a média dos masculinos. Citando ainda a investigação de Kipnis (2008), por exemplo, no caso das reclusas, apesar de constituírem menos de 10% do total de reclusos, 67% das agressões provadas são de mulheres. Dizer que as mulheres, quando em posições de poder, são mais humanas que os homens, pode constituir ficção.

## **5. 1 Limitações da Pesquisa**

O presente estudo desenrolou-se durante um período consideravelmente longo, dentro de um contexto em que a rotação de pessoal era uma constante. Assim, é bem provável que, neste momento, muitas das chefias existentes, quando da recolha de dados, já não sejam as mesmas, com a conseqüente alteração das percepções dos colaboradores. Por outro lado, o caso especial da região algarvia, ao possuir um tecido empresarial assente no turismo, constitui uma dificuldade acrescida na generalização dos resultados, uma vez que se trata de uma indústria tradicionalmente conservadora e hierarquizada na forma como o poder é exercido. Assim, perante uma maior diversidade de setores empresariais, é natural que as diferenças de percepção encontradas fossem menos acentuadas.

Por último, a forma de aplicação e recolha dos questionários não foi a mesma em todos os locais, gerando condições diferentes, que podem ter influenciado a segurança dos resultados. Em todo o caso, o instrumento utilizado revelou boas qualidades métricas de validade e segurança, o que abona em favor dos dados recolhidos.

Adicionalmente, o estudo não permitiu analisar situações ao nível da gestão de topo de grandes empresas, em virtude do tecido empresarial específico do Algarve.

## **5.2 Sugestões para Pesquisas Futuras**

Se o futuro aponta para a igualdade de gênero, pelo menos nas sociedades onde a religião, sempre desfavorável à emergência feminina, não possui caráter dominador e estando agora mais do que estabelecida a igualdade de gêneros em termos psicológicos (Spelke, 2005; Hyde, 2005, 2007; Eagy, 1995), contrariando mitos anteriores como os relatados em obras do gênero de *Men are from Mars, Women are from Venus*, o que é que ainda fica por investigar?

Uma das possibilidades pode ter a ver com a coragem feminina. Com efeito e apesar de também estar provado que, em situações de perigo físico, as mulheres são, pelo menos, tão corajosas como os homens (Becker & Eagy, 2004; Carreiras, 2013), interessamos, sobretudo, a coragem moral no afrontar de crenças e poderes estabelecidos, em que a mulher sempre se revelou pioneira e que, neste momento de crise, precisamos de gente que decide olhar a crise de frente, “mudando o batom de rosa pálido para vermelho vivo”.

## **Referências**

- Amorim, R. *O homem certo para gerir uma empresa é uma mulher: Lições de 25 executivas que mandam nas grandes companhias em Portugal*. Lousã: Tipografia Lousanense, 2010.
- Argyris, C. *On organizational learning*. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.
- Arvonen, J. Leadership behavior and coworker health:- A study in the process industry. Stockholm: Stockholm University, 1995. (Reports from Department of Psychology, 801)
- Barracho, C.; Martins, C. *Liderança e gênero*. Lisboa: Sílabo, 2010.
- Bass, B. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- Becker S.; Eagly, A. The heroism of women and men. *American Psychologist*, 59, 2004.
- Branco, S. (Março 8). Portugal ocupa 42º lugar no “ranking” de Mulheres nos Parlamentos. *Jornal o Público: Última hora*, 2004. <http://ultimahora.publico.pt>
- Cann, A.; Siegfried, W. Gender stereotypes and dimensions of effective leader behavior. *Sex Roles*, 23, 1990.
- Carreiras, H. Mulheres, direitos e eficácia militar. *Revista Militar*, 65, 2013,
- Chamberlin, J. et al. Enhancing worker well-being. *Monitor on Psychology, American Psychological Association*, 39, 2008
- Danna, K.; Griffin, R. Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25, 1999.
- Duarte, A.; D'Oliveira, T.; Gomes, J. “Imperium femininis” ... Uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8, 2009.
- Eagly, A. The science and politics of comparing women and men. *American Psychologist*, 50, 1995.
- Eagly, A. Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 2007.
- Eagly, A. ; Joahnnesen-Schimdt, M.; Van Engen, M. Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 2003.
- Eagly, A.; Johnson, B. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 1990. [http://digitalcommons.uconn.edu/chip\\_docs/](http://digitalcommons.uconn.edu/chip_docs/).
- Eagly, A.; Karau, S.; Makhijani, M. Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 1995.
- Edlund, C. Humanizing the workplace: Incorporating feminine leadership. In: Bailey M.; Mayer, R. (Eds.) *Public management in an interconnected world*. Library of Congress, 1992.
- Gammack, J.; Stephens, R. Repertory grid technique in constructive interaction. In: Cassel C.; Simon, G. (Eds.) *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. London: Sage, 1994.
- Huhtala, H.; Parzefall, M. A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16, 2007.
- Hyde, J. The Gender Similarities Hypothesis. *American Psychologist*, 60, 2005.
- Hyde, J. Women leaders. *Monitor on Psychology*, 38, 2007.
- Johnson, S. et al. The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106, 2008.
- Kanter, R. *The change masters*. New York: Simon & Schuster, 1983.
- Kelly, G. *A theory of personality: The psychology of personal constructs*. New York: W. W. Norton & Company, 1963.
- Keyes, C. Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61, 1998.
- Keyes, C.; Hysom, S.; Lupo, K. The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4, 2000.
- Kipnis, L. *A coisa feminina*. Casal de Cambra: Caleidoscópio, 2008
- Lebart, L. *Visualisation de données textuelles et inférence statistique*. Paris: Coria, 2006.

- Neto, F. *Psicologia Social*. Lisboa: Universidade Aberta, 2000. v. II
- Nogueira, T. Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, 9, 2006.
- Ridgeway, C. Gender, Status, and Leadership. *Journal of Social Issues*, 57, 2001.
- Rasulzada, F. *Organizational creativity and psychological well-being: contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective*. Thesis (Doctoral Psychology). Lund, Sweden: Lund University, 2007.
- Snaebjornsson, I.; Edvardsson, I. Gender, nationality and leadership style: a literature review. *International Journal of Business and Management*, 8, 2013.
- Sousa, F.; Monteiro, I. Aplicação das grades de Kelly às representações sociais do professor criativo. In: Moreira, A. et al. (Eds.) *Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais*. João Pessoa, P. A.: Editora Universitária UFPB, 2005.
- Spelke, E. Sex differences in intrinsic aptitude for mathematics and science. *American Psychologist*, 60, 2005.
- Twenge, J.; Stacy, M. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 2008.
- Van Engen, M.; Leeden, R.; Willensen, T. Gender, context and leadership style. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 2001.
- Wilson, M. et al. Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization, *Journal of Occupational Health and Organizational Psychology*, 77, 2004.
- Yukl, C. An evaluation of conceptual weaknesses in charismatic and transformational leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 1999.