

Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional

MARIA ALÇADA BAPTISTA MOLLER (*)

JORGE FILIPE DA SILVA GOMES (**)

INTRÓITO

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

Com tal descrição, poderia o leitor pensar estar a falar-se das Amazonas ou das Valquírias,

(*) Licenciada e Mestre em Psicologia Social e das Organizações e Mestre em Ciências da Educação; E-mail: mariamoller@escola-avemaria.com

(**) ISCTE-IUL, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Av. das Forças Armadas, 1649-026, Lisboa; E-mail: jorge.gomes@iscte.pt

Os autores agradecem os comentários dos professores Marc Scholten e Patrícia Palma, a uma versão anterior deste manuscrito.

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

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

Enquanto que a nível de mercado laboral no século XX, a quantidade de mulheres cresceu de forma acentuada, a nível de cargos de gestão e de política, essa evolução tem sido modesta. Os exemplos são relativamente poucos e conhecidos: Margaret Thatcher (primeira mulher britânica a ocupar o cargo de primeiro-ministro),

Ângela Merkel (primeira mulher a presidir um governo da Alemanha), Michelle Bachelet e Cristina Fernández de Kirchner (presidentes do Chile e da Argentina, respectivamente), ou Hillary Clinton. Esta última, embora não tenha ganho as eleições americanas em 2008, simboliza uma líder que, segundo Turner (2008), precisou adoptar um estilo de liderança equilibrado, com características masculinas e femininas, para poder vingar no mundo da política. Para esta autora, o verdadeiro líder é aquele que tem a sabedoria para saber quais são os atributos masculinos e femininos que funcionam em determinada situação.

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

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

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

DA LIDERANÇA À IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Liderança

A liderança é um tema que tem apaixonado, e provavelmente continuará a arrebatar em anos vindouros, os interesses de legiões de académicos, gestores e políticos. O tema é ainda mais pertinente em contextos turbulentos (Ceitil,

2006), como os que têm vindo a observar-se em anos recentes.

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

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

Existem inúmeras definições de liderança. Yukl (1998), por exemplo, refere que a liderança é um processo de influência intencional de uma pessoa sobre outras para “guiar, estruturar e facilitar actividades e relações dentro de um grupo ou organização” (p. 3). O autor questiona também se a liderança não deve ser encarada como um processo de influência social, em vez de ser vista como um papel desempenhado por um indivíduo. Desta forma, liderar torna-se um processo de interacção em que uns poucos influenciam muitos outros, seja para tomar decisões, para motivar pessoas, ou para outro propósito.

Liderança transformacional versus transaccional

A conceptualização teórica sobre liderança tem evoluído marcadamente nos últimos cem anos, desde os primeiros estudos que associavam o líder a alguém com traços e atributos especiais, até às mais recentes perspectivas sobre liderança carismática ou liderança espiritual. Para duas excelentes sinopses sobre a evolução destas concepções, o leitor interessado pode consultar Jesuíno (1999) e Rego e Cunha (2003).

No vasto horizonte conceptual destaca-se, para o presente exercício, as noções de liderança transformacional e transaccional. No seguimento dos trabalhos de Burns e House, Bass e colegas delimitam o conceito de liderança transformacional (e.g., Bass, 1999), a qual pode ser definida como a liderança exercida por pessoas que introduzem mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas permanentes. Caracteriza-se pela criação de uma mais valia resultante das sinergias do grupo, traduzindo-se em modelar e elevar os motivos e valores do grupo e a sua transformação como um todo, em termos de novos objectivos, ambição mais elevada e novas modalidades de actuação conjunta (Neves, 2001). Por contraste, a liderança transaccional caracteriza-se por apenas compatibilizar e harmonizar os objectivos dos liderados, através da simples troca e na base da coordenação de interesses e negociação de conflitos (Neves, 2001). Ambos os processos são necessários, dependendo do contexto: a liderança transformacional é mais adaptada a tempos de mudança ou fundação, enquanto a liderança transaccional é mais indicada para períodos de evolução lenta e ambiente estáveis.

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

A ascensão das mulheres ao poder

A partir da década de 50, até meados dos anos 70 do século XX, assistiu-se a um surgir gradual da mulher em actividades empresariais e cargos de gestão. Os tempos tornaram-se mais competitivos e dinâmicos, e impunha-se mudar, adaptar, inovar e flexibilizar a forma de gerir as organizações (Dias, 2002). Esta entrada das mulheres em cargos de gestão não foi pacífica: na década de 70 ainda havia autores a defender que os bons chefes são descritos em termos masculinos (Powell & Butterfield, 1979, cit. por Ottawa & Bhatnagar, 1988).

Rego e Cunha (2004) propõem como debate para o século XXI o papel da mulher na vida organizacional e na gestão, porque "... embora seja comum a queixa (...) feminina de que os

lugares de chefia ainda são maioritariamente preenchidos pelos homens, é indubitável o crescendo feminino nessa matéria" (p. 27). Este aspecto é reforçado pelos dados do Eurostat, que referem que o número de portuguesas em lugares de topo nas empresas continua a ser menor do que a média da União Europeia – 31,8% em 2007 – mas é um número que, lentamente, vai aumentando.

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

Mas quais as características da mulher enquanto líder? Teixeira (2001) chama a atenção para o facto de as mulheres possuírem atributos essenciais para uma boa liderança: generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade.

Já os homens têm um modo de chefia caracterizado pela competitividade, autoridade, alto controlo para o líder, e resolução de problemas de forma analítica e sem emoções. Para Carless (1998, cit. por Stelter, 2002), as mulheres líderes são descritas como mais inclusivas, relacionais, e os homens líderes como directivos, controladores e orientados para as tarefas.

Eagly e Carli (2003) sugerem que existe uma vantagem feminina na liderança, assumindo o líder feminino um estilo que é mais eficaz do que o masculino, considerando as condições contemporâneas da vida organizacional. Torna-se cada vez mais evidente que as qualidades femininas de cooperação, mentoria e colaboração são importantes em variados contextos. Os autores afirmam que o homem, actualmente, aparece associado a um estilo de liderança antiquado, que não se encaixa nas necessidades de muitas organizações hodiernas.

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

Ao mesmo tempo que existem semelhanças, podem existir factores para além do género que explicam a diferença entre liderança feminina e masculina, nomeadamente o tamanho da organização, o ambiente, o género maioritário, a composição do grupo, a estratégia, a tecnologia, e a forma da organização (Cunha et al., 2003; Teixeira, 2001).

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

TABELA 1
Estudo e principais conclusões sobre liderança feminina

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

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

Hoje é geralmente aceite que existe uma forma de comportamento e de liderança “feminina”, distinta da “masculina”. O verdadeiro líder é aquele que sabe quais as características associadas a um género ou a outro, que melhor funcionam numa certa situação (Turner, 2008). Nos tempos turbulentos em que se vive, de mudança acelerada, são permanentemente testadas as ligações entre os indivíduos e as organizações, pelo que a liderança se impõe como factor chave no desenvolvimento e sustentação de tais ligações. A secção seguinte aborda a questão da implicação organizacional.

Implicação organizacional

O tema da implicação organizacional tem sido amplamente explorado, a fim de compreender a dedicação do indivíduo à organização. Alguns autores defendem que altos níveis de implicação organizacional são positivos (Randall, 1989), pelo que este tema tem sido associado a importantes resultados organizacionais, tais como o desempenho, o *turnover*, o absentismo, a pontualidade e os comportamentos de cidadania organizacional.

Também é importante referir que, muitas vezes, a implicação organizacional aparece associada ao conceito de satisfação, embora a implicação possua uma maior estabilidade temporal. A implicação reflecte uma resposta afectiva para com a organização como um todo, uma ligação que passa também pela adesão aos seus valores e objectivos. Assim, define-se implicação como a medida da força da identificação dos empregados com os objectivos e valores da organização (McNeese-Smith, 1996), a força com que cada pessoa se envolve com o local de trabalho (Kacmar, Carlson, & Brymer, 1999; Randall, 1989).

Outros sugerem que a implicação organizacional é uma medida de congruência entre objectivos e valores, individuais e organizacionais

(Buchanan, 1974, cit. por Kacmar et al., 1999). Carochinho, Neves e Jesuíno (1998) referem que, em todas as definições do construto, se encontra um aspecto consensual: a vinculação do indivíduo à organização. Para Meyer e Allen (1998) “a implicação organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização” (p. 67).

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

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

Liderança e implicação organizacional

Mathieu e Zajac (1990, cit. por Meyer, 1997) defendem que a liderança participativa é um factor antecedente da implicação organizacional. De modo análogo, Cunha e Rego (2005) referem que a liderança participativa contribui para aumentar a satisfação dos colaboradores.

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

Ao nível da troca líder-membro, vários estudos examinaram o impacto que a relação

entre supervisor e subordinado tem na implicação organizacional (e.g., Kinicki & Vecchio, 1994). Todos os estudos efectuados sobre estes aspectos registaram uma relação estatisticamente positiva entre a troca líder-membro e a implicação organizacional (Kacmar et al., 1999).

Em suma, os estudos parecem indiciar uma relação positiva entre liderança e implicação organizacional, nomeadamente quando os líderes permitem aos subordinados alguma liberdade de acção e participação nas acções referentes ao alcance dos objectivos comuns.

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

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

OBJECTIVOS E HIPÓTESES

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

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

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

Nos estudos de Michigan, os estilos democrático e autocrático de liderança foram

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

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

Por outro lado, espera-se igualmente que:

H3: A implicação organizacional é maior quando se considera o líder feminino mais orientado para as pessoas, comparativamente a quando se considera o líder feminino mais orientado para as tarefas.

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

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

As hipóteses seguintes focam o género tanto do líder como do subordinado e a idade e tempo de serviço do subordinado. Relativamente ao género, os sujeitos do sexo feminino que ocupam posições mais altas não demonstram desejo em ajudar as trabalhadoras mais novas a avançar. Kottis (1993, cit. por Mann, 1995) sugere algumas razões para este fenómeno: em alguns casos, as mulheres que ultrapassaram os patamares das outras mulheres nas organizações conseguiram-no porque adoptaram atitudes, linguagem e comportamentos masculinos. Noutros casos, as mulheres que atingiram

escalões mais altos, depois de muitos anos de duro trabalho e paciência, podem ressentir-se das mulheres mais novas que querem rápido avanço para grandes lugares, sem trabalharem tanto. Estas asserções conduzem à:

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

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

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

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

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

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

MÉTODO

Participantes

Participaram no estudo 52 sujeitos de uma escola privada, na área de Lisboa, distribuídos da seguinte forma: 47 mulheres (90,4%) e 5 homens (9,6%); 30 docentes (57,7%) e 22 não docentes (42,3%).

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

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

Instrumentos

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

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

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

No presente estudo, os valores de fidelidade encontrados (alpha de Cronbach) foram de 0,66 e 0,81, respectivamente para o grupo em que o LBDQ diz respeito ao líder feminino ou ao masculino (ver em baixo sub-secção “procedimento”).

O OCQ é um questionário que, na sua versão original, é constituído por 15 itens. Cada item é respondido numa escala tipo Likert de 7 pontos (1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 a “concordo totalmente”). As questões 3, 7, 9, 11, 12 e 15 são cotadas inversamente, visto serem

afirmações elaboradas na forma negativa. Neste estudo, foi considerado que o nível de implicação organizacional se referia ao valor médio, sendo o mais alto 7 e o mais baixo 1.

Na aplicação e validação do OCQ à cultura organizacional portuguesa, Carochinho e colaboradores (1998) encontraram um valor de alpha de Cronbach de 0,85. Na aplicação teste-reteste com uma amostra mais restrita, o valor “r” obtido situou-se entre 0,92 e 0,89 para um intervalo de 2 e 3 meses respectivamente. No presente estudo, o alpha de Cronbach encontrado foi de 0,63.

Dado que a amostra considerada no presente estudo é pequena para se efectuar estudos de validação por análise factorial, optou-se por se seguir as dimensões aconselhadas na literatura anteriormente anotada. Deste modo, assumiram-se as sub-dimensões de estruturação e consideração, no caso do LBDQ, e as sub-dimensões afectiva, cognitiva, e comportamental, no caso do OCQ.

Procedimento

Ambas as escalas, já traduzidas e validades para o contexto português pelos autores atrás mencionados, foram compostas num único questionário, e verificadas por responsáveis da escala e pelos investigadores autores deste trabalho. Procurou-se, deste modo, assegurar a validade facial do instrumento à amostra em causa.

O LBDQ foi ainda adaptado para estudo das hipóteses de investigação, permitindo que, numa mesma folha, o trabalhador pudesse dar as suas respostas relativamente ao líder masculino e ao

líder feminino. Deste modo, cada participante emitia um julgamento relativamente a líderes de géneros diferentes. Quanto ao OCQ, solicitava-se aos participantes para emitirem um julgamento relativamente ao seu grau de envolvimento com a organização.

RESULTADOS

Caracterização da Amostra

A Tabela 2 caracteriza a amostra relativamente às variáveis sócio-demográficas.

Estudo das hipóteses

Propunha a H1 que *os níveis de implicação organizacional são maiores quando o trabalhador responde mais favoravelmente ao líder feminino do que ao líder masculino*. Para o estudo desta hipótese, recorreu-se primeiro à média das respostas dos sujeitos em relação ao líderes e foi inserida em nova variável na base de dados, por forma a verificar se as médias eram mais altas relativamente ao líder feminino ou ao líder masculino. Treze dos 52 indivíduos responderam mais favoravelmente ao líder feminino (25%), enquanto que 29 participantes (55,8%) responderam mais favoravelmente ao líder masculino. Os restantes dez sujeitos apresentam médias iguais relativamente aos dois líderes.

TABELA 2
Caracterização sócio-demográfica dos participantes no estudo

		N		%	
		F	M	F	M
Idade	18-44 A	23	2	48,9	40
	+ 45 A	24	3	51,1	60
Docência	Docente	28	2	59,6	40
	Não docente	19	3	40,4	60
Anos de serviço	1-19 Anos	31	4	65,9	80
	+ 20 Anos	16	1	34,1	20
Habilitações literárias	Licenciatura	18	2	38,3	40
	Sem licenciatura	29	3	61,7	60
Total		47	5	100	100

Foi então efectuado o teste *t* para duas amostras independentes (Tabela 3), por forma a comparar os sujeitos que responderam mais favoravelmente ao líder feminino e os que responderam mais favoravelmente ao líder masculino. O objectivo foi verificar se existiam diferenças significativas entre os dois grupos e se os níveis de implicação organizacional eram mais elevados nas 13 pessoas que responderam mais favoravelmente ao líder feminino.

Em relação aos dois grupos, para $\alpha=0,05$ conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos no que diz respeito aos níveis de implicação organizacional. Assim, a hipótese 1 não se confirmou.

No que respeita à H2, espera-se que *os níveis de implicação organizacional são maiores quando o trabalhador considera o líder masculino mais orientado para as pessoas, comparativamente ao líder feminino, considerado pelo trabalhador mais orientado para as tarefas*. Para o estudo desta hipótese, foi inserida uma nova variável na base de dados, para verificar quais os sujeitos que consideravam o líder feminino e o líder masculino

mais orientado para as pessoas (consideração) ou mais orientado para as tarefas (estruturação).

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

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

O objectivo foi verificar se existem diferenças significativas entre os dois grupos relativamente aos níveis de implicação organizacional. A Tabela 4 mostra os resultados.

TABELA 3
Estudo da H1

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

TABELA 4
Estudo da H2

a) Liderança masculina

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

b) Liderança feminina

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

Em relação aos grupos dos dois testes, para $\alpha=0,05$ conclui-se que não existem diferenças significativas entre os grupos no que diz respeito à implicação organizacional. A título de curiosidade, pode observar-se que, em ambos os testes, as médias nos valores de implicação são maiores quando se considera o líder mais orientado para as pessoas. No entanto, as diferenças não são significativas e não se pode concluir que os níveis de implicação organizacional são superiores quando se considera o líder mais orientado para as pessoas.

Realizou-se também uma ANOVA tipo I (factores fixos) para verificar se haveria diferenças significativas entre grupos. Tomando a implicação organizacional como variável dependente, verificou-se que a média é superior quando se considera o líder masculino mais orientado para as pessoas. Todavia, o valor do teste demonstra que não há diferenças significativas na interação entre todas as variáveis: líder masculino mais orientado para pessoas ou tarefas e/ou líder feminino mais orientado para pessoas ou tarefas ($p=0,38$). Em suma, a hipótese 2 não se confirmou.

No que concerne a H3, estabeleceu-se que a implicação organizacional é maior quando se considera o líder feminino mais orientado para as pessoas comparativamente a quando se considera o líder feminino mais orientado para as tarefas. Para analisar esta hipótese foi

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

Posteriormente, foi feito um teste *t* para amostras emparelhadas, para verificar a existência ou não de diferenças significativas entre o grupo que considera o líder feminino mais orientado para as pessoas e o grupo que considera o líder feminino mais orientado para as tarefas. A Tabela 5a expõe os resultados.

Relativamente às médias, podemos verificar que a média de 2,62 quando o líder feminino é mais orientado para as pessoas, é bastante superior. No teste *t* verificamos que existem diferenças significativas entre os grupos quando se considera o líder feminino mais orientado para as pessoas ou para as tarefas. Em suma, estes resultados confirmam a hipótese 3.

No que diz respeito ao líder masculino, a Tabela 5b ilustra os resultados obtidos.

O nível de significância associado ao teste sobre as correlações é 0,06, mostrando que a correlação 0,26 não é significativa. Em relação ao teste *t*, o valor demonstra que não existem diferenças significativas entre grupos, relativamente ao líder masculino. Conforme os resultados obtidos no teste *t* relativamente ao líder feminino, comparando com os resultados obtidos para o líder masculino, confirma-se a hipótese 3.

TABELA 5a
Estudo da H3

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

TABELA 5b
Estudo da H3

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

Na H4, afirmava-se que *uma trabalhadora do sexo feminino apresenta níveis de implicação organizacional mais baixos quando o líder é também do sexo feminino, comparativamente aos níveis de implicação organizacional de um trabalhador do sexo masculino.*

Para estudar esta hipótese, começou-se por retirar os empates, ou seja, retiraram-se os sujeitos que não respondiam mais favoravelmente nem ao líder masculino nem ao líder feminino.

Em seguida, foi efectuada uma ANOVA tipo I (factores fixos) para verificar se havia diferenças significativas entre grupos (sexo masculino e sexo feminino) nos níveis de implicação organizacional que respondem mais favoravelmente ao líder feminino. Com os níveis de implicação organizacional como variável dependente, a análise de variância multivariada demonstrou que os níveis de implicação organizacional não variavam consoante o sexo ($p=0,06$), embora só existam três casos de participantes do sexo masculino (depois de retirados os empates). A interacção entre os factores sexo e respostas mais favoráveis ao líder feminino também não se revelou significativa ($p=0,45$). No entanto, por haver apenas três participantes do sexo masculino, não houve confiança suficiente na conclusão desta hipótese 4, pois teria de se ampliar muito a amostra para se obter uma resposta generalizável.

Na H5a, os trabalhadores com uma idade acima da média de todos os trabalhadores apresentam níveis de implicação organizacional mais elevados, em comparação com os trabalhadores mais jovens. Para a análise desta hipótese foi criada uma variável dicotómica com o Grupo 1, correspondente aos indivíduos situados num intervalo maior ou igual ao intervalo médio (40-44 anos) e o Grupo 2, referente aos sujeitos situados num intervalo abaixo do intervalo médio. A escolha deste tipo de análise deve-se ao facto de, no questionário, os indivíduos terem preenchido a questão referente à idade, assinando o intervalo em que se situavam. Por esta razão, foi verificado qual o intervalo médio e, posteriormente, criou-se uma nova variável que diferenciava os indivíduos que se situavam num intervalo superior ao médio e os participantes

que se situavam num intervalo inferior ao intervalo dos 40-44 anos.

Foi também calculado o r de Pearson. Com um coeficiente de 0,176, verificou-se que a associação entre as variáveis implicação organizacional e idade dos participantes, é muito baixa. De seguida, foi realizado um teste t para amostras independentes, cujos resultados podem ser consultados na Tabela 6a.

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

A H5b referia que os trabalhadores com mais anos de serviço do que a média de todos os trabalhadores apresentam níveis de implicação organizacional mais elevados, comparativamente aos trabalhadores com menos anos de serviço. Para examinar esta hipótese, foi concebida uma variável dicotómica com o Grupo 1, que corresponde aos indivíduos com menos de 15,06 anos de serviço (a média dos anos de serviço de todos os trabalhadores) e o Grupo 2, que se refere aos participantes com 15,06 ou mais anos de serviço. Foi também calculado o r de Pearson. Com um coeficiente de 0,138, verificou-se que a associação entre as variáveis níveis de implicação organizacional e tempo de serviço dos participantes, é muito baixa. De seguida, foi realizado o teste t para duas amostras independentes (Tabela 6b).

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

Por fim, avançou-se que H6 os trabalhadores, quando questionados acerca de determinados comportamentos do líder, respondem de forma mais favorável ao líder masculino do que ao líder feminino. Para a análise desta hipótese, foi feito um teste t para amostras emparelhadas (Tabela 7), de maneira a verificar se os participantes respondiam mais favoravelmente ao líder masculino ou ao líder feminino.

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

TABELA 6a
Estudo da H5

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

TABELA 6b
Estudo da H5

Grupos (<i>n</i>)	Média (<i>DP</i>)	Teste <i>t</i>
Grupo 1 (28)	5,72 (0,57)	-0.96 (<i>df</i> =50), <i>p</i> =0,34
Grupo 2 (24)	5,86 (0,48)	

TABELA 7
Estudo da H6

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

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Como exposto no início do artigo, os Mosuo são uma exceção num mundo dominado, durante muito tempo, pelo sexo masculino e que, cada vez mais se torna um mundo onde as competências de cada um se sobrepõem ao seu género. Cada vez mais se caminha para uma sociedade em que os géneros coabitam e trabalham de forma equiparada, nomeadamente em questões de liderança e chefia. Este estudo pretendeu contribuir para a compreensão da influência da liderança feminina, ou mesmo do género do líder, na implicação organizacional.

Na primeira hipótese propôs-se que, com um líder feminino, os trabalhadores sentem-se mais ligados à organização para a qual trabalham. Tal não se verificou. Os resultados obtidos revelam não haver diferenças significativas nos níveis de implicação organizacional entre o grupo que respondeu de forma mais favorável ao líder feminino e o grupo cujas respostas eram mais

favoráveis ao líder masculino. Aprofundando um pouco mais, notámos até que a amostra responde mais favoravelmente ao líder masculino e que toda a amostra apresenta níveis de implicação organizacional bastante elevados.

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

Relativamente a outros resultados pertinentes relativamente às hipóteses, na H3 verificou-se que, se se comparar o grupo que considera o líder feminino mais orientado para as pessoas com o grupo que considera este líder mais orientado para as tarefas, os níveis de implicação organizacional são superiores quando o líder feminino apresenta maiores níveis de Consideração do que de Estruturação (pessoas e tarefas, respectivamente). O que faz diferir os níveis de implicação organizacional é a tendência do líder para ser mais orientado para as pessoas e não o seu género.

A H6 confirma-se pois os participantes, quando questionados acerca de determinados comportamentos do líder, respondem mais favoravelmente ao líder masculino do que ao líder feminino. Aqui, verifica-se que as visões estereotipadas existentes acerca dos comportamentos que se esperam e se aceitam de um homem que é gestor e de uma mulher que é gestora, continuam a conceber as posições de gestão mais como características do papel dos homens (Cunha et al., 2003). Também Stelter (2002) referiu um estudo que aponta que os homens, quando lideres em ambientes maioritariamente femininos, não demonstram tanto stress e pressão como as mulheres.

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

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

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

Deve também ter-se em atenção que se trata de uma escola, em que a média de anos de serviço ronda os 15 anos e em que a maioria dos

sujeitos tem entre 50 e 54 anos, sendo que 10 deles têm mais de 30 anos de serviço. Tudo isto deixa adivinhar uma forte ligação à organização (mais de metade dos trabalhadores estão situados no nível 5, sendo o máximo 7).

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

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

A percentagem de mulheres em cargos de chefia continua a aumentar. Girion (2001, cit. por Stelter, 2002) refere: em 2030, as mulheres irão ultrapassar largamente os homens em papéis de liderança. Esta realidade próxima reforça a necessidade de continuar a explorar o tema da liderança e género.

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

REFERÊNCIAS

- Andrew, C., Coderre, C., & Denis, A. (1991). Les enjeux pour les femmes gestionnaires: Prendre leur place dans les grandes organisations. In I. Lépine & C. Simard (Eds.), *Prendre sa place! Les femmes dans l'univers organisationnel* (pp. 193-219). Ottawa: Agence d'Arc.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32.
- Branco, S. (2004: Março 8). Portugal ocupa 42º lugar no "ranking" de Mulheres nos Parlamentos. *Jornal o Público: Última hora*. Consultado em Maio 14, 2004, em <http://ultimahora.publico.pt>
- Carochinho, J. A., Neves, J. G., & Jesuino, J. C. (1998). *Organizational Commitment*, a correção e a sua medida: Adaptação e validação do OCQ para a cultura organizacional portuguesa. *Teoria e Investigação Prática em Psicologia, 3*(2), 269-284.
- Carvalho, M. T. (2000: Janeiro). *Mulheres líderes de gestão: Um estudo de caso*. Braga: Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- Ceítal, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Coler, R. (2008). *O reino das mulheres. O último matriarcado*. Lisboa: Quetzal Editores.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *L.I.D.E.R.A.R. – Os sete trabalhos do executivo*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- DesRosiers, M., & Lépine, I. (1991). La Place des femmes dans la gestion: Perspectives de recherche. In I. Lépine & C. Simard (Eds.), *Prendre sa place! Les femmes dans l'univers organisationnel* (pp. 5-50). Ottawa: Agence d'Arc inc.
- Dias, A. P. (2002). *A participação da mulher nas decisões estratégicas das organizações*. Lisboa: Vislis Editores.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly, 14*, 807-834.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1991). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Motivation and leadership at work* (6th ed., pp. 315-345). USA: McGraw Hill Series in Management.
- Eagly, A. H., Joannesen-Schmidt, M., & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129*, 569-591.
- Gunter, D. M. (1997). *Leadership practices and organizational commitment*. Dissertação de Doutoramento. Consultado em Abril, 10, 2003 em <http://basepath.wiley.com/cda/media/0,,12012,00.pdf>
- Holdnak, B. J., Harsh, J., & Bushardt, S. C. (1993). An examination of leadership style and its relevance to shift work in an organizational setting. *Health Care Management Review, 18*(3), 21-31.
- Jesuino, J. C. (1999). *Processos de liderança* (2ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement, 59*(6), 881-1056.
- Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment and locus of control. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 75-82.
- Mann, S. (1995). Politics and power in organizations: Why women lose out. *Leadership and Organization Development Journal, 16*(2), 9-15.
- Martins, C. (2004: Novembro 6). A arte de bem gerir. *Jornal Expresso* (p. 23).
- McNeese-Smith, D. (1996). Increasing employee productivity, job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration, 41*(2), 160-176.
- Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 175-207). UK: John Wiley & Sons.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1998). Meaning of commitment. *Commitment in the workplace* (pp. 11-22). London: Sage Publications.
- Moreira, P. (2004). Gestão no feminino vs. masculino: Competências ou valores? *Recursos Humanos Magazine, 5*(34), 28-29.
- Neves, J. (2001). O processo de liderança. *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 377-403). Amadora: McGraw-Hill.
- Nogueira, M. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 9*(2), 57-72.
- Grace-Odeleye, B. (2003). An examination of the role of forgiveness in the leadership practices of women leaders in higher education. *Dissertation Abstracts*

International Section A: Humanities and Social Sciences, 64(5-A), Virginia, US: Regent University.

Ottaway, R. N., & Bhatnagar, D. (1988). Personality and biographical differences between male and female managers in the United States and India. *Applied Psychology: An International Review*, 37(2), 201-212.

Parker, W., & Matteson, R. (2006). *Gender differences in leadership*. Consultado em Fevereiro, 4, 2009, em <http://www.flsheriffs.org/content/44/File/GenderDifference.pdf>

Randall, D. M. (1989). Commitment and the organization: The organization man revisited. In J. W. Newstrom & K. Davis (Orgs.), *Organizational behavior* (pp. 96-108). McGraw-Hill International Editions.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2003). *A essência da liderança: Mudança x resultados x integridade*. Lisboa: RH Editora.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2004). Comportamento organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10(1), 5-41.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Liderança positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

Roberto, M. (2008). *Grandes líderes não aceitam sim como resposta*. Lisboa: Casa das Letras.

Stelter, N. Z. (2002). Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 88-100.

Teixeira, S. (2001). *A gestão das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.

Tienari, J., Holgersson, C., Meriläinen, S., Söderberg, A.-M., & Vaara, E. (2003). We need more women in managerial jobs – Gender equality and management in the Nordic context: deconstruction and critical perspectives. *Comportamento Organizacional e Gestao*, 9(2), 147-161.

Turner, C. (2008). *Hillary Clinton and the Double Bind*. Consultado em Março, 7, 2009, em http://www.athenagroup.biz/PDFs/Double_Bind_Article_7-08.pdf

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

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

RESUMO

Este estudo explora, através da comparação entre um líder feminino e um masculino, o efeito das práticas de liderança feminina na implicação organizacional, tendo em conta a crescente presença das mulheres, tidas como inclusivas, em lugares de chefia das organizações.

O estudo é de carácter correlacional, na medida em que se analisou a associação entre as práticas de liderança, medidas através do *LBDQ*, e a implicação organizacional, medida com o *OCQ*. Os questionários foram aplicados a 52 trabalhadores (47 do sexo feminino e 5 do masculino) de uma escola em Lisboa.

Não foram verificadas diferenças significativas na implicação organizacional dos participantes que responderam mais favoravelmente ao líder feminino e dos que responderam mais favoravelmente ao líder masculino.

Palavras chave: Género, Implicação organizacional, Liderança.

ABSTRACT

The current study explores the effects of feminine leadership practices on organizational commitment in the workplace.

The study is correlational, since it analyses the relationship between leadership, measured with the *LBDQ*, and organizational commitment, measured with the *OCQ*. The questionnaires were distributed to 52 workers (47 women and 5 men) of a school in Lisbon.

No significant differences were found in the organizational commitment of the participants that responded more favourably to the female leader and those that responded more favourably to the male leader.

Key words: Gender, Leadership, Organizational Commitment.

