

PROJETO POAT REFª 000617402012



LIDERANÇA FEMININA, BEM-ESTAR E INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

OUTUBRO 2013



POAT FSE: Gerir , conhecer e intervir

EQUIPA

Fernando Cardoso de Sousa (coordenador)

Ileana Pardal Monteiro

Marlene Luís

Carla Machado

João Brito

Helena Bradacova

AGRADECIMENTOS

Os autores gostariam de agradecer à gestão e demais colaboradores das empresas que participaram neste estudo, quer preenchendo questionários, quer dando entrevistas, quer fornecendo sugestões e contatos importantes para o prosseguimento da investigação.

Da mesma forma, gostaríamos de agradecer aos alunos da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, da Universidade do Algarve, bem como do Instituto Superior D. Afonso III, pela colaboração dada, sem a qual muito dificilmente teríamos conseguido preencher todos os passos necessários à execução do estudo.

Por último, aos colaboradores da Apgico, Helena Bradacova e João Brito, pela ajuda e empenho prestado, sem os quais não teríamos conseguido realizar este trabalho.

RESUMO

Com a finalidade de comparar a percepção dos colaboradores face à ligação entre a liderança, a inovação e o bem-estar promovido por gestores femininos e masculinos, o presente estudo construiu uma caracterização da liderança exercida pelas chefias assente na relação e na inclusão dos colaboradores no processo de decisão. Também na substituição do apego ao poder e ao estatuto pela dedicação à eficiência e eficácia da empresa, a que se chamou “liderança feminina”, que se pretendeu verificar formulando a proposição de que existia diferença na percepção que os colaboradores tinham da liderança exercida por chefias masculinas e femininas.

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 do Algarve, tendo igualmente sido realizadas entrevistas a chefias indicadas como bons exemplos. Adicionalmente foram realizados 4 estudos de caso em empresas geridas por mulheres, com a finalidade de estabelecer uma possível ponte entre a liderança feminina e a inovação.

Os resultados mostraram que os sujeitos sob chefia feminina indicaram cotações nitidamente mais favoráveis quanto aos seus chefes, em relação aos que dispunham de chefias masculinas, em ambos os fatores. No entanto, a maioria dos participantes no estudo, que estavam sob uma chefia masculina, referiram preferir uma chefia masculina, enquanto a maioria dos indivíduos sob uma chefia feminina referiu preferir a chefia feminina. As respostas aos “Porquês” dadas como justificação, para preferirem homens ou mulheres como chefes, permitiram acentuar a preferência por um chefe masculino, ligada a Menos Conflito, Competência Organizacional e Ética, mas também Relacionamento e Identidade de Género, enquanto a preferência por uma chefia feminina estava ancorada quase exclusivamente na Sensibilidade. Das entrevistas e estudos de caso realizados não se concluiu nenhuma ligação particular entre inovação e a gestão exercida por mulheres.

O estudo acentua o valor da liderança feminina enquanto estilo de liderança favorável à promoção do bem-estar dos colaboradores e à inovação, que pode ser exercido por gestores femininos ou masculinos e sugere o tema da coragem feminina para inovar como sugestão para investigação futura.

ABSTRACT

In order to compare the perception of employees as to the link between leadership and well-being promoted by male and female managers, this study constructed a characterization of the leadership exercised by management based on respect and inclusion of employees in decision making. Also the replacement of attachment to power and status for a dedication to efficiency and effectiveness of the company, was called " female leadership ", which was verified using the proposition that there was a difference in perception of the leadership provided by male and female leaders.

To evaluate the proposition leadership and well -being questionnaire was built, using Kelly's personal construct theory, and structured in two factors – task structure and consideration – and administered to a sample of 572 subjects belonging to 23 companies in the Algarve. Interviews with good examples of company leadership were made, together with four case studies of companies run by women, in order to establish a possible link between female leadership and innovation.

The results showed that subjects indicated scores clearly more favorable to female leaders, in both factors. However, most of the participants in the study who were under a male leader, said head prefer a male, while the majority of individuals under a female leader said to prefer female leadership. The answers to the "Why? " given as justification to prefer men or women as heads allowed to accentuate the preference for a male boss, linked with *Less Conflict*, *Organizational Competence* and *Ethics*, but also *Relationships* and *Gender Identity*, while the preference for a female leader was anchored almost exclusively on *Sensivity*. Interviews and case studies did not identify any particular connection between innovation and the management exercised by women.

The study emphasized the value of the feminine style of leadership, as a way conducive to promoting the well - being of employees and innovation, performed by male or female leaders and suggested the subject of feminine courage to innovate as suggestion for future research.

LIDERANÇA FEMININA, BEM-ESTAR E INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

ÍNDICE GERAL

EQUIPA	3
AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	7
ÍNDICES	11
PARTE I- INTRODUÇÃO	21
CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO	23
A Mulher nos Séculos XX e XXI	23
A Questão Religiosa	24
A Questão Política	25
CAPÍTULO 2- O ESTEREÓTIPO	29
Igualdade entre Homens e Mulheres na União Europeia e em Portugal	31
Diferenças de Género na Liderança e na Gestão: o Fenómeno “Teto de Vidro”	36
CAPÍTULO 3- A LIDERANÇA FEMININA	45
CAPÍTULO 4- BEM-ESTAR NO TRABALHO	51
Bem-Estar e Insegurança no Trabalho	58
Satisfação no Trabalho e Inovação	60
CAPÍTULO 5-CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO AO NÍVEL ORGANIZACIONAL	63
CAPÍTULO 6- GESTÃO INOVADORA	69
CAPÍTULO 7- PROBLEMA, PROPOSIÇÕES E OBJETIVOS	75
PARTE II- MÉTODO	77
CAPÍTULO 1- SUJEITOS	81
Empresas	81
Amostra	83
CAPÍTULO 2- INSTRUMENTO	87
O Método das Grades de Kelly	87
Elicitação dos Constructos Bipolares	88
Estudo Piloto	89
Perceção das diferenças sobre liderança e bem-estar	90
Análise fatorial	91
Questionário	94
Estudo de Validação	95

CAPÍTULO 3- PROCEDIMENTOS	99
PARTE III- RESULTADOS E DISCUSSÃO	100
CAPÍTULO 1- RESULTADOS	103
Análise Quantitativa	103
Análise da variância	105
Análise Qualitativa	106
Entrevistas	110
CAPÍTULO 2- ESTUDOS DE CASO	115
Estudo de caso “Fundação alentejo”	115
Introdução	116
A Fundação Alentejo e a EPRAL	116
A Personalidade da Diretora e o Espírito da Fundação	118
A Prática Profissional	119
Nota final	121
Estudo de Caso “Umbelino Monteiro”	122
Introdução	123
A Empresa	123
A natureza do trabalho	125
Nota complementar	127
Estudo de Caso do “Lar São Leonardo”	129
Introdução	130
A Personalidade da Empresária e o Espírito da Empresa	131
A Natureza do Cliente, do Trabalho e do Futuro da Empresa	133
Nota final	134
Estudo de Caso da “Casa Maria Vitória”	135
Introdução	135
A Personalidade da Empresária e o Espírito da Empresa	136
A Natureza do Cliente, do Trabalho e do Futuro da Empresa	138
Nota final	138
CAPÍTULO 3 - DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	141
Limitações do estudo	143
Conclusões	144
Recomendações	146
REFERÊNCIAS	149
ANEXOS	159

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Valores das médias, desvio-padrão e cotações máximas e Mínimas obtidas em cada item e no total (N = 262)	90
Tabela 2. Saturações de Cada Item em Cada Fator, e Respetiva Percentagem de Variância Explicada (n=262)	92
Tabela 3. Fatores representados e respetivos itens com maior peso	93
Tabela 4. Valores das médias, desvios-padrão e cotações máximas e mínimas obtidas em cada fator e no total (N=572)	94
Tabela 5. Saturações de Cada Item em Cada Fator, na Escala de Bem-Estar, e Respetiva Percentagem de Variância Explicada (n=262)	96
Tabela 6. Valores de R de Pearson, nas correlações entre os fatores do questionário, da escala LMX e da escala de bem-estar	97
Tabela 7. Género das chefias	106
Tabela 8. Médias obtidas por cada preferência pelo género dos gestores em cada factor e respectiva significância da diferença	106

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Média dos scores na ideologia dos papéis de género, em 14 países _____	35
Quadro 2 - Estudos e principais conclusões sobre liderança feminina _____	48
Quadro 3- Unidades de registo e categoria respetiva nos “Porquê?” da preferência por chefias femininas e masculinas _____	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Frequências absolutas das respostas obtidas por organização	84
Figura 2. Distribuição dos Sujeitos por faixa etária	84
Figura 3. Frequências absolutas da variável “Habilitações literárias”	85
Figura 4. Distribuição dos sujeitos pela variável “cargo de chefia”	85
Figura 5. Distribuição dos sujeitos pela variável “sexo da chefia”	86
Figura 6. Frequências absolutas da variável “antiguidade na empresa”	86
Figura 7. Percentagem de preferências por chefia masculina, feminina	103
Figura 8. Percentagem de preferência de chefia por género	104
Figura 9. Percentagem de preferência de chefia feminina e masculina, de acordo com o género da chefia	105
Figura 10. Mapa perceptual das razões de preferência por chefias masculinas	109

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A- Construtos Pessoais _____	161
Anexo B- Questionário sobre Liderança e Bem-estar _____	169
Anexo C- Escala Bem-estar _____	173
Anexo D- Questionário sobre Liderança e Bem-estar _____	175
Anexo E- Carta Ofício _____	179

PARTE I

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

O presente relatório destina-se a comparar a perceção dos colaboradores face à ligação entre a liderança, o bem-estar e a inovação, promovidos por gestores femininos e masculinos. Para isso, encontra-se estruturado em três partes: uma primeira, de revisão da literatura, que inclui a análise da evolução do papel da mulher, nos seus aspetos sociais, religiosos e políticos, a formação e evolução dos estereótipos de género, com ênfase particular na situação na Europa e em Portugal. O texto aborda depois a situação da mulher nas empresas, juntamente com a questão da ascensão na carreira e o fenómeno do “teto de vidro”, concentrando-se depois sobre a definição do estilo feminino de liderança. O capítulo seguinte tratará do bem-estar e, para finalizar, um outro capítulo aborda a criatividade e a inovação, e a liderança inovadora.

Numa segunda parte, aborda-se o método, descrevendo as empresas e a amostra utilizada na investigação, a construção do instrumento (incluindo o estudo-piloto e o estudo de validação) e o procedimento geral adotado. Na terceira parte são apresentados os resultados, quer quantitativos quer qualitativos e, finalmente, a discussão, conclusões e propostas.

A Mulher nos Séculos XX e XXI

Desde a segunda metade do século XX que se fala insistentemente do “Tempo das Mulheres”, tempo este que dá às mulheres as mesmas hipóteses de escolha que, durante milénios, foi um direito exclusivo dos homens.

Um dos fatores que mais contribuíram para o sucesso e evolução das mulheres na sociedade foi, sem dúvida, o direito a uma educação mais completa, que lhes garantiu a independência intelectual, material e física. Atualmente a nomeação de mulheres para cargos e tarefas de topo é vista como normal, embora ainda existam áreas em que a escolha de uma mulher como dirigente gera alguma admiração. Segundo Pedrosa (2000), ainda estamos a sentir o impacto de uma mudança profunda,

que abriu às mulheres o mundo do trabalho e do poder, aos homens o mundo dos afetos, e a ambos a nova aventura da intimidade.

Não se pode afirmar que já não existe desigualdade entre homens e mulheres, nem que não persistem ainda representações tradicionais sobre o papel da mulher. As sociedades atuais estão a passar por um processo de mudança, a nível das mentalidades e da forma como a própria sociedade representa a mulher. O facto de, ao longo do tempo, se terem vindo a conquistar cada vez mais domínios de intervenção, em que as mulheres têm uma presença ativa, não significa que esteja plenamente conquistada a igualdade de género, que permite o reconhecimento do papel da mulher na sociedade. Há sectores de atividade em que os estereótipos permanecem como, por exemplo, na política, onde se registam desigualdades notórias.

A Questão Religiosa

Nos documentos eclesiais, elaborados no final do século XX e na primeira década do século XXI, por Joseph Ratzinger, no episcopado de João Paulo II (Carta aos bispos da igreja católica, 2004), sobre a colaboração do homem e da mulher na Igreja e no mundo, constata-se o recurso a um certo determinismo biológico, a partir do qual a diferença entre homens e mulheres ancorar-se-ia na esfera da biologia, particularmente na anatomia sexual humana.

Conforme referem Magalhães, Tavares, Coelho, Gois e Seixas (2008), a Igreja afirma o determinismo biológico, desconsiderando a construção social dos comportamentos de homens e mulheres, por meio da educação e das relações de sociabilidade. Segundo Matos e Soihet (2003) esta cultura da “naturalização das diferenças”, que se focaliza exclusivamente nos “corpos naturais”, é amplamente difundida pelos fundamentalistas religiosos. Ainda segundo os autores trata-se de uma visão que contribui para a desigualdade entre homens e mulheres e serve de base para a violência contra as mulheres. A igreja católica continua a defender que o principal papel da mulher é ser mãe e, como refere Ratzinger (2004), embora reconheça que o papel da mulher é mais do que gerar vida e ser uma esposa obediente, salienta que a realização da mulher reside no papel de mãe. Na maioria dos textos da Igreja Católica,

à mulher é atribuída a responsabilidade de educar as gerações futuras, na esfera da família e o direito a participar da vida da sociedade, desde que não descarte o seu papel de mãe, o que acentua a desigualdade de género. Embora condene a discriminação e desigualdade da mulher, atribui-lhe um papel que, logo à partida, evidencia limitações, sendo o que chama de “feminilidade” algo mais do que um simples atributo do sexo feminino, antes designando a capacidade de viver para o outro e graças ao outro.

A Questão Política

Segundo Rebelo, Cova, Magalhães, Castro, Tavares e Amâncio (1998), feministas e académicos dividiram a história do movimento feminista em três vagas. A primeira vaga refere-se, essencialmente, ao sufrágio feminino, movimentos do século XIX e início do século XX, cuja preocupação principal incide sobre o direito da mulher ao voto, a promoção da igualdade nos direitos contratuais e de propriedade para homens e mulheres, na oposição a casamentos arranjados e à apropriação dos bens das mulheres casadas (e dos seus filhos) pelos seus maridos. A segunda vaga do feminismo surgiu nas décadas de 60 e 70 e como resultado do progresso educativo das mulheres ao longo do século XX e dos efeitos provocados pela Segunda Guerra Mundial. Estes fatores levaram à tomada de consciência da distância que separava a cidadania, consagrada na lei, da autonomia das mulheres enquanto indivíduos. A terceira vaga do feminismo começou no início da década de 90 e perdura até os dias de hoje, surgindo como uma resposta às supostas falhas da segunda vaga. Este novo pensamento feminista denunciou os discursos anteriores do feminismo, que estariam condicionados pelo ponto de vista ocidental, branco e heterossexual.

Em Portugal o século XX foi atravessado por quatro regimes políticos, Monarquia, I República, Estado Novo e Democracia, que ocasionaram mudanças radicais na situação das mulheres em Portugal. No princípio do século XX, a situação da mulher no seio da família era regulada pelo Código Civil napoleónico, de 1867 – Código de Seabra - que obrigava a mulher casada a residir no domicílio do marido e a prestar-lhe obediência. O regime republicano atenuou algumas normas que subjugavam as mulheres casadas aos maridos e aboliu certas diferenciações jurídicas consoante o

sexo. As leis do Divórcio e da Família, de 1910, estabeleceram a igualdade entre os cônjuges quanto às causas da separação e na sociedade conjugal. A lei do Divórcio eliminou um artigo do Código Penal de 1886, segundo o qual a esposa adúltera era punida com prisão de dois a oito anos, enquanto o homem casado adúltero era condenado a uma multa que podia ir de três meses a três anos do seu rendimento. O regime republicano concedeu, em 1911, o direito de voto aos portugueses com mais de vinte e um anos, que soubessem ler e escrever, e aos chefes de família. No entanto a Lei Eleitoral da República era ambígua, não contemplava nem excluía o Sufrágio da Mulher, e a Lei eleitoral de 1913 passou a especificar que só os “chefes de família do sexo masculino” podiam eleger e ser eleitos.

O Estado Novo, à semelhança das ditaduras nazi e fascista, instaladas na Europa nos anos 30, abordou a questão da mulher como uma questão de estado. O programa, o discurso e as práticas relativas à formação de uma elite feminina e à organização e mobilização das mulheres, manifestavam o empenho ideológico do regime no género. A Obra das Mães para a Educação Nacional, a Mocidade Portuguesa Feminina e o Movimento Nacional Feminino, em contextos diversos, constituíram frentes fundamentais do regime. Valorizou-se o papel de mãe e de esposa, reservando assim às mulheres uma esfera própria de atuação privada e pública.

A Constituição aprovada em 1933, embora afirmando a igualdade de todos os cidadãos perante a lei e negando “o privilégio do sexo”, incluía uma cláusula que consagrava as exceções ao princípio de igualdade constitucional, a “bem da família”. O Código do Processo Civil, de 1939, reintroduziu o poder concedido ao marido de requerer a entrega e “depósito” judicial da mulher casada e as mulheres deixaram também de poder exercer comércio, viajar para fora do país, celebrar contratos e administrar bens sem o consentimento do marido. Com a celebração da Concordata entre a Santa Sé e o Estado português, em 1940, o casamento tornou-se indissolúvel a partir de então e, por conseguinte, todos os casados pela Igreja, que se separavam, já não se podiam voltar a casar. Em 1961 foi aprovado o novo Código do Processo Civil, que manteve o essencial da subordinação da mulher ao marido.

Quanto ao direito ao voto, o Estado Novo estabeleceu que “as mulheres, chefes de família viúvas, divorciadas ou separadas judicialmente e as mulheres casadas cujo marido está ausente nas colónias ou no estrangeiro” podiam pertencer às juntas

de freguesia. Em 1933, o direito de voto das mulheres foi estendido às eleições para as câmaras mas a capacidade eleitoral das mulheres era determinada em função da chefia da família. Em 1934, um novo diploma possibilitou o sufrágio e a elegibilidade para a Assembleia Nacional e para a Câmara Corporativa, às mulheres com mais de vinte e um anos, solteiras com rendimento próprio, assim como às casadas e às chefes de família com diploma do ensino secundário ou que pagassem contribuição predial. Assim e apesar de o governo de Salazar ser considerado autoritário e ligado ao fascismo, permitiu a participação feminina no espaço político. É neste contexto, como referem Adão e Remédios (2005), que podemos falar, pela primeira vez, em liderança feminina com ascensão de algumas mulheres à Assembleia Nacional. Com efeito, de 1935 a 1945, houve quatro mulheres deputadas - Maria Baptista Guardiola, Maria Domitila de Carvalho, Maria Cândida Parreira e Maria Luiza van Zeller.

Em 1974, o direito de voto tornou-se universal e três diplomas possibilitaram às mulheres cargos da administração local, a carreira diplomática e a magistratura judicial, e foi o ano em que Maria de Lourdes Pintassilgo se tornou na primeira mulher a ter um cargo ministerial em Portugal, na pasta dos Assuntos Sociais. Nos anos seguintes, foi alterado o artigo da Concordata que impedia os casados pela Igreja católica de se divorciarem, foi abolido o direito de o marido abrir a correspondência da mulher e foi introduzida a licença de maternidade. Em 25 de Abril de 1976, entrou em vigor a nova Constituição, que estabeleceu a igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios. No novo Código Civil de 1978 desapareceu a figura de “chefe de família”. E, finalmente, em 1980, a lei declarou a igualdade de oportunidades e tratamento no trabalho a homens e mulheres, e Portugal ratificou a convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres. Também em 1980, por decisão do Presidente da República Ramalho Eanes, quebrou-se mais um teto de vidro, quando este propôs para primeira-ministra uma mulher, Maria de Lurdes Pintassilgo.

Atualmente as mulheres portuguesas podem fazer uso da sua liberdade sem culpas e complexos mas, segundo Vasconcelos (2012), embora tenha havido grandes progressos na igualdade de direitos entre homens e mulheres, os centros de poder económico e político, bem como outros lugares de decisão, são ainda ocupados maioritariamente por homens, salvo algumas exceções, como é o caso de Assunção

Esteves, que tomou posse a 21 de Junho de 2011 e ocupa o segundo lugar na hierarquia do estado português, como presidente da Assembleia da República. Quanto ao lema “trabalho igual salario igual”, está longe de ser aplicado na sua totalidade. Segundo dados da OCDE (Freitas, 2012), a mulher portuguesa continua a trabalhar mais horas e a ganhar menos salário, embora seja a força de trabalho predominante. Continuamos a ter menos de 30% de mulheres em posições de chefia contra mais de 70% de homens na mesma posição.

CAPÍTULO 2

O ESTEREÓTIPO

A identidade de gênero e as características típicas de cada um vão-se adquirindo durante o processo de socialização na infância, o que leva Neto (1999) a considerar 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.

Apesar da inserção maciça das mulheres no mundo do trabalho, os estereótipos socialmente construídos e aceites, sobre o papel masculino e feminino, constituem barreiras para a ascensão feminina a cargos de poder e ao exercício da liderança. Mesmo que os novos comportamentos nas relações sociais e organizacionais sugiram a igualdade de gêneros, a distribuição de homens e mulheres em posição de liderança apresenta outra realidade, pois o papel da liderança está fortemente impregnado de masculinidade, fazendo com que os homens em geral sejam mais valorizados que as mulheres, sendo esta valorização que tem gerado desigualdades com relação a posições de poder e prestígio. Os estereótipos de gênero também têm definido estilos específicos de liderança feminina e 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, 2010).

Os efeitos negativos dos estereótipos de gênero, embora conhecidos, são por vezes difusos, podendo ocorrer em diversas áreas, incluindo o trabalho, a parentalidade e o relacionamento interpessoal, representando custos sérios para a sociedade. A mulher, na quase generalidade das culturas, é vista como provedora de educação, cuidado e alimentação, enquanto o homem é visto como menos hábil nesta matéria. A consequência deste pensamento para o homem é que este acaba por acreditar que realmente não é menos qualificado, mesmo no papel de pai. Por outro lado, os custos deste estereótipo para a mulher, no trabalho, podem ser consideráveis se ela violar o estereótipo, sendo altamente penalizada, tanto em possibilidades de

contratação quanto na avaliação de desempenho. Hyde (2005), por exemplo, menciona investigações relativas a candidatas a cargos de gestão, que se apresentavam como profissionalmente competentes, mas que tinham uma taxa de empregabilidade consideravelmente inferior a candidatos homens, também competentes. Estes cargos, supostamente, deveriam ser ocupados por pessoas, não só com habilidades técnicas e com capacidade para trabalharem sob pressão, como também deveriam ser sensíveis às necessidades de outros. Ao analisar os resultados do estudo, concluiu-se que, para serem contratadas, as mulheres precisavam de se apresentar como competentes, autónomas e determinadas. Mas, se assim o fizessem, corriam o risco de serem vistas como deficientes no relacionamento interpessoal, além de pouco gentis e cuidadosas recebendo, em consequência, uma avaliação baixa devido à violação do estereótipo.

As consequências dos estereótipos de género também atingem as crianças. Por exemplo, os rapazes seriam mais hábeis na matemática do que as raparigas. No entanto, várias análises indicam similitude entre os géneros no desempenho desta disciplina (Hyde, 2005). Em função desta crença, os professores interagem com os seus alunos de modo a reforçar os estereótipos de género e, por vezes, veem os alunos como sendo intelectualmente mais competentes que as alunas. Ao discriminar a atenção no ensino (dando maior atenção, propondo questões mais desafiadoras ou mais complexas e respondendo mais às questões dos rapazes) o estereótipo acaba inevitavelmente por se confirmar e fortalecer, principalmente se se considerar que as avaliações também levam em conta o estereótipo. A completar este ciclo estão as evidências de que os pais têm expectativas mais baixas quanto ao sucesso das suas filhas, na matemática, comparativamente aos filhos rapazes. Como consequência, a auto-confiança necessária para que as raparigas sejam bem-sucedidas, em carreiras que têm como base a matemática, acaba por ficar seriamente comprometida, pois a expectativa dos pais influencia a confiança e o desempenho dos filhos.

Igualdade entre Homens e Mulheres na União Europeia e em Portugal

O cenário económico europeu, na última década, mostrou um claro aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho, como refere Webster (2013). Ainda assim, muito esforço parece ser ainda necessário até que ocorra uma evolução significativa no aspeto qualitativo do trabalho feminino. Com efeito, os estudos da União Europeia apontam números que sugerem estar em curso um movimento lento, gradual mas persistente, no sentido da redução das diferenças de oportunidade de emprego entre homens e mulheres. Esta tendência cria uma expectativa positiva de redução da lacuna existente entre homens e mulheres, relativamente às respetivas oportunidades de emprego. Porém, quando sabemos que existe uma diferença significativa da taxa de emprego entre os sexos, nos jovens entre 15 e 24 anos, a favorecer os rapazes, é de se questionar que mecanismos estão por detrás da organização da sociedade, especialmente se considerarmos que as mulheres jovens têm mais sucesso escolar, inclusivamente nas universidades.

Outros dados apresentados pela Comissão levam-nos a refletir sobre o tempo ainda necessário até que todas as questões laborais, que diferenciam os géneros, sejam reparadas: as diferenças salariais, a segregação por sector de trabalho e o número de mulheres em cargos de decisão, não mostraram sinais de evolução significativa nos últimos anos. Embora o trabalho profissional feminino tenha adquirido maior importância, a presença feminina continua a ser mais marcante e a estar mais concentrada em atividades que exigem da mulher aquilo que é próprio do estereótipo do papel da mulher na sociedade: suprir, cuidar e educar. Além disto, e segundo um estudo da consultora Mercer (Major, 2012), a presença das mulheres nas empresas, em cargos de gestão, manteve-se na ordem dos 27% e, na política, mostrou sinais tímidos de crescimento.

Embora existam opositores ao uso de políticas formais (como as quotas mínimas), que visam garantir o sistema da representatividade feminina e de paridade entre os géneros numa determinada área, algumas vezes esta pode ser uma estratégia eficaz de estimular a mudança de comportamentos e de consciências, abrindo caminho para uma nova conduta e organização sociais. Supõe-se que, quando o

sistema de paridade se estabiliza, a imposição deixa de ser necessária e passam a prevalecer outros critérios de seleção que não o género.

É com fundamento nesta ideia que alguns países da União Europeia começaram a adotar regras de exigência de paridade nas empresas. De acordo com artigo do jornal Público (Almeida, 2008), a Noruega é o país que mais se aproxima da paridade nas administrações. A obtenção de um mínimo de 40 por cento de membros de um dos sexos nos conselhos de administração foi um objetivo imposto por lei, no ano de 2004, e que chegou aos 34%, em 2007. Em 2008 chegaram aos tribunais os primeiros casos de empresas, tanto públicas quanto privadas, que não cumpriram a meta e que correram o risco de sofrer sanções.

Ao caso da Noruega segue-se a Espanha, que tem aprovada a lei que exige paridade a empresas com mais de 250 empregados. A Lei da Igualdade pretende promover a igualdade de oportunidades entre os sexos em todos os domínios da sociedade e tem o ano de 2015 como prazo-limite para a adaptação das empresas.

Um estudo realizado, em 2013, pela Comissão Europeia, sobre a igualdade entre homens e mulheres, no que se refere a ocupação de postos com poder para tomadas de decisão, revela que a média europeia de mulheres que participam em conselhos de administração executiva é de uma para cada nove homens, sendo a Noruega e a Suécia os que mais contribuem para equilibrar esta diferença. Com uma das mais baixas participações (7,4%), Portugal contribui para baixar esta média, revelando um panorama de desigualdade entre os géneros. Um panorama que se torna ainda mais desigual se se considerar (Amorim, 2010) que, em 2009, apenas 18 mulheres (4,8%, num universo de 418 administradores executivos) ocupavam a presidência das 20 maiores empresas que compõem o principal índice da bolsa portuguesa – o PSI-20.

Na tentativa de reverter esta realidade na Europa, o Conselho Europeu reconheceu que as políticas de igualdade entre mulheres e homens são instrumentos, tanto de coesão social como de crescimento económico. No âmbito do Ano Europeu da Igualdade de Oportunidades para Todos, eleito pela Comissão em 2007, ficou reconhecida a necessidade de se empreenderem ações que estimulassem a redução das diferenças de género. De forma generalizada, foi possível apurar que a taxa de emprego das mulheres, entre os 15 e os 24 anos, não tem aumentado, embora

tenham um nível superior de educação relativamente aos homens. Por sua vez, em termos de perspetivas de promoção, quando se encontram empregadas ao mesmo nível, as mulheres continuam menos representadas, ao nível da tomada de decisão e auferindo de salários mais baixos, sendo atualmente de 12,6% a estimativa desta diferença para Portugal e 16,4% para a União (a 27 Estados-Membros). Finalmente, os riscos de pobreza e de exclusão social são mais elevados entre as mulheres idosas, as mulheres imigrantes e as mulheres que criam sozinhas os seus filhos.

A Comissão Europeia (European Parliament, *resolution of 6 July 2011 on women and business leadership*, 2011) (European Parliament *resolution of 13 March 2012 on equality between women and men in the European Union - 2011, 2012*) apresentou uma proposta, na qual o objetivo é atingir 40% de presença do sexo menos representado entre os administradores não-executivos das empresas cotadas em bolsa. Segundo a Comissão, um maior número de mulheres no mercado de trabalho contribuirá também para o objetivo estabelecido pela “Estratégia Europa 2020”, que visa aumentar a taxa de emprego para os homens e as mulheres entre os 20 e os 64 anos para 75%, até 2020, e para reforçar o seu compromisso em prol da igualdade entre homens e mulheres, a Comissão Europeia adotou a Carta da Mulher, numa declaração política que destaca cinco domínios essenciais de ação:

- a igualdade no mercado de trabalho e igual independência económica para as mulheres e os homens, nomeadamente através da estratégia Europa 2020;
- o princípio «a trabalho igual, salário igual», em cooperação com os Estados-Membros, para reduzir significativamente as disparidades salariais entre homens e mulheres, nos próximos cinco anos;
- a igualdade no processo de tomada de decisão, através de medidas de incentivo da UE;
- a dignidade, integridade e o fim da violência baseada no género através de um quadro de ação específico;
- a igualdade entre homens e mulheres para além da UE mediante a abordagem da questão nas relações externas e com organizações internacionais.

Com implicações sobre Portugal, Best e Williams (1990) desenvolveram um estudo relativamente às crenças sobre os papéis considerados adequadas para

mulheres e homens. Para este estudo foram recolhidos dados em 14 países, com o intuito de verificar as diferentes perspetivas culturais acerca dos papéis de género.

Para a recolha dos dados, os autores utilizaram a escala *Sex-Role Ideology* (SRIS), que envolve cinco áreas: responsabilidades parentais atribuídas a homens e mulheres; diferenças de papéis no trabalho entre homens e mulheres; relações pessoais entre mulheres e homens; papéis atribuídos especificamente às mulheres; maternidade, aborto e homossexualidade. A análise dos dados permitiu verificar a ideologia do papel sexual, tanto de homens quanto de mulheres, considerando desde a perspetiva tradicional do homem dominante até uma perspetiva mais moderna e igualitária.

Os resultados encontrados (Quadro 1), com exceção dos dados portugueses, mostram diferenças nas expectativas acerca do comportamento apropriado a homens e mulheres. Médias mais altas indicam uma visão mais igualitária entre os géneros, e as mais baixas, uma visão mais conservadora quanto aos papéis de género.

Como pode ser observado, embora haja uma variação intercultural considerável nas crenças sobre as relações de papéis, as mulheres, em geral (exceção para Malásia e Paquistão), tendem a ter uma visão mais moderna do que os homens.

Neto (2000) aplicou a medida da ideologia do papel sexual (SRIS) na população portuguesa e comparou-a com os dados obtidos por Williams e Best, no estudo descrito anteriormente. Ao verificar os dados do Quadro 1, nota-se que os portugueses mostram uma mentalidade relativamente tradicional, ficando atrás de sociedades mais igualitárias como a Holanda, a Alemanha e a Finlândia, e à frente de países que mantêm a ideologia do homem dominante, como a Nigéria, o Paquistão e a Índia.

O autor salienta a elevada percentagem de mulheres a estudar a nível universitário como possível justificação para as diferenças apresentadas pelos países mais igualitários.

Quadro 1 – Média dos scores na ideologia dos papéis de género, em 14 países.

País	Homens	Mulheres
Holanda	5,47	5,72
Alemanha	5,35	5,62
Finlândia	5,30	5,69
Inglaterra	4,73	5,15
Itália	4,54	4,90
Portugal	4,48	4,69
Venezuela	4,07	4,65
Estados Unidos	4,05	4,66
Canadá	4,09	4,54
Singapura	3,61	4,39
Malásia	4,05	4,01
Japão	3,70	4,01
Índia	3,81	3,88
Paquistão	3,34	3,30
Nigéria	3,11	3,39

Fonte: Williams e Best (1990)

A crescente presença das mulheres na universidade é um ótimo indicador da evolução decorrida nas últimas décadas, relativamente à ocupação feminina do mercado de trabalho. Porém, parece ainda haver uma postura conservadora em Portugal, que contribui para reduzir o ritmo da ascensão feminina aos cargos de topo na gestão executiva, sector que ainda obedece ao estereótipo masculino.

Almeida (2008) reporta o estudo de Luísa Lima, envolvendo cerca de 80 empresas portuguesas, em que a investigadora concluiu que as mulheres licenciadas assumem funções genéricas, enquanto os homens sobem mais diretamente aos cargos mais altos. Embora as mulheres ocupem um terço dos lugares de topo, o sistema segue um modelo que é masculinizado e, quanto mais elevado o nível de chefia, mais presente e mais acentuado será o estereótipo. O estereótipo da chefia executiva acaba

por ter traços masculinos exatamente pela falta de executivos femininos na gestão de topo.

Como todo processo de mudança, este também é um processo lento e que encontra resistências por parte, tanto dos indivíduos dominantes (a quem convém a manutenção do sistema), como por parte dos dominados, numa visão restrita e consequente da sua própria condição. A mulher introduziu-se no mercado de trabalho através de profissões que refletem o estereótipo feminino, em áreas como a educação, a saúde e os serviços, e abriram caminho para este processo de mudança. Em Portugal esta mudança reflete uma condição histórica recente, uma vez que só em 1976 a Constituição conferiu autonomia profissional à mulher, numa alteração que só se fez sentir os efeitos a partir dos anos 90.

Diferenças de Género na Liderança e na Gestão: o Fenómeno “Teto de Vidro”

Com a crescente consciencialização sobre os direitos humanos, associada a um processo de reestruturação produtiva, as questões de género emergiram com maior intensidade nas últimas décadas e as organizações têm procurado diversificar os seus recursos humanos, visando promover a criatividade e a flexibilidade nos seus produtos e processos. Há um movimento gradual e progressivo de alteração das expectativas do papel feminino, que aumenta a entrada das mulheres nas universidades bem como no mercado de trabalho, aliado a uma maior abertura e aceitação do trabalho feminino nas organizações.

A representação da mulher em cargos de decisão também mostrou clara evolução e o espírito empresarial conduziu-a à idealização do próprio negócio e à criação de pequenas empresas. No entanto, ainda é raro encontrar mulheres na liderança de topo das grandes organizações, como já referimos nos comentários ao trabalho de Neto (2000). Embora haja mulheres de talento, ao nível da administração, que trabalham arduamente ao longo da sua carreira com o objetivo de alcançar o cimo da hierarquia, parece haver um limite a partir do qual a representatividade feminina decresce bruscamente.

Porque é que as mulheres executivas não conseguem atingir o topo? Não terão as mulheres as características necessárias para ocuparem os cargos de maior

responsabilidade? Será apenas uma questão de tempo até que a mulher encontre o caminho a percorrer até os níveis mais altos? Estarão as questões de estereótipos de género a dificultar a ascensão da mulher na carreira?

Foram estas e outras questões que motivaram a investigação realizada por Morrison, White e Van Velson (1987), designada como *The Executive Women Project*. Entre outros objetivos, o estudo visou descobrir os fatores que impulsionam ou desviam a mulher das posições executivas e verificar se os fatores ou características que levam um profissional executivo ao sucesso ou ao fracasso seriam os mesmos para homens e mulheres. Além disto, o estudo procurou averiguar se as mulheres têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento e qualificação que os homens, ao longo da experiência de trabalho. Para esta investigação, os autores assumiram o pressuposto de que, provavelmente, existe uma barreira transparente, denominada por *glass ceiling*, que impede o avanço das mulheres para os níveis mais altos da empresa. Este “teto de vidro” funcionaria como um bloqueio ao avanço das mulheres, como um grupo, pelo simples facto de serem mulheres, por fazerem parte de uma minoria menos dominante em termos sociais e por não se encaixarem no modelo tradicional que cria expectativas de papel para os géneros e atribui o poder ao género masculino de raça branca.

Especulações acerca do perfil da mulher de sucesso sugerem a ideia de que o grupo de mulheres executivas é composto, na sua maioria, por mulheres solteiras e sem filhos. Curiosamente, 75% das mulheres participantes neste estudo eram casadas, metade delas com, pelo menos, um filho, e cerca de 10% com 3 ou 4 crianças sob a sua responsabilidade. Dadas as dificuldades de gerir o trabalho e a vida familiar, razão normalmente apontada como um empecilho à progressão na carreira da mulher, estes números não deixam de ser surpreendentes.

De facto, não se pode ignorar que tendo sido atribuída a si a maior parte da responsabilidade na gestão da vida familiar, tal facto constitui-se para a mulher, que aspira uma carreira profissional, como um nível de pressão extra. Adicionado a isto, as expectativas sociais exigem-lhe uma inversão de papéis no qual a mulher dura, séria, determinada e eficiente deve-se tornar, no horário pós-laboral, doce, acolhedora, não exigente ou mesmo bem-disposta e sensual.

As informações extraídas no estudo revelam ainda que, além da pressão e do stress inerente a qualquer cargo de gestão, para ambos os géneros, a mulher enfrenta uma pressão adicional pelo facto de ser pioneira tornando-se, inevitavelmente, representante das mulheres como um grupo e sem a possibilidade de dividir esta responsabilidade com outros na empresa.

Com o objetivo de identificar os principais fatores que determinaram o sucesso das mulheres executivas participantes, num estudo descrito por Ohlott, Ruderman e McCauley (1994), foram entrevistados empresários, tendo-lhes sido pedido que descrevessem detalhadamente duas mulheres executivas de seu conhecimento próximo, sendo um caso de sucesso (em que ela tivesse chegado a ocupar uma posição de destaque na hierarquia da organização) e outra que, mesmo tendo qualidades e potencial para ocupar altos cargos de gestão, não o tivesse conseguido. A análise da percepção destes executivos revelou várias características e comportamentos que, aparentemente, contribuem para o sucesso ou insucesso da mulher gestora, tendo os seguintes fatores sido considerados como descrevendo dois terços das executivas de sucesso:

- Ajuda dos superiores – As opiniões são unânimes quando afirmam que as gestoras de sucesso receberam assistência e apoio do chefe imediato ou mesmo daqueles que se encontravam no topo da corporação;
- Histórico de êxito pessoal – Na maior parte dos casos, as mulheres de sucesso demonstraram competências que as tornavam capazes de gerir bem a empresa, nalguns alguns casos melhor do que os homens (e.g., competência técnica, liderança, profissionalismo, capacidade para antecipar e solucionar problemas, habilidade no relacionamento);
- Desejos de sucesso – Gestoras consideradas bem-sucedidas demonstraram determinação em alcançar o sucesso, realizando um trabalho árduo, assumindo responsabilidades acrescidas e persistindo até que todo o trabalho estivesse concluído;
- Competência para gerir os recursos humanos – A capacidade de lidar com os subordinados e deles extrair todo o potencial em função das metas de trabalho, foi apontada como uma das características de 75% das mulheres de sucesso;

- Propensão para aceitar riscos para a própria carreira – A maioria das executivas de sucesso assumiu mudanças de risco que as ajudaram a crescer mais rapidamente (e.g. mudança para uma área ou negócio não familiar, transferência para áreas pouco usuais às mulheres ou para cargos que permitissem um avanço mais rápido);
- Capacidade para ser determinada, decisiva e exigente – A postura determinada na forma de fazer negócios parece estar diretamente relacionada com o bom desempenho das mulheres executivas (e.g. exigir resultados aos subordinados e recursos aos superiores).

Além destas, outras características foram também identificadas no perfil da mulher de sucesso: imagem e presença marcantes, associados a uma postura de sofisticação, autonomia e liderança; habilidade no relacionamento interpessoal e flexibilidade no trabalho em equipa; capacidade de adaptação ao ambiente de negócios; astúcia na forma de minimizar as questões de género e de reduzir o desconforto que colegas e subordinados possam ter ao lidar com um gestor do sexo feminino.

Relativamente aos fatores que dificultam a ascensão de algumas mulheres executivas, Morrison, White e Van Velson (1987) conseguiram identificar algumas lacunas fatais:

- Falta de capacidade de adaptação – Em vários casos de executivas que não conseguiram avançar para cargos de topo, foi identificada uma falta de capacidade em observar os acontecimentos, enfrentar situações difíceis e de reagir conforme as necessidades e expectativas. Algumas assumiram posturas fechadas, o que não lhes permitiu aprender com os erros, ao recusar ou ignorar *feedbacks* e críticas construtivas. Esta falta de flexibilidade poderia, por vezes, ser associada a uma questão de género, o que acabaria por colocar a mulher executiva em posição de desvantagem em relação ao homem;
- Ambição exagerada – A falta de capacidade de trabalhar em equipa e uma atitude centrada apenas nos próprios interesses pareceram ser características que dificultaram a progressão das profissionais

executivas. Esta ambição pode, por vezes, levar a exigências inapropriadas de benefícios, de aumentos salariais e/ou promoções;

- Problemas de desempenho – Não ser capaz de atender as expectativas de desempenho, foi considerada como uma limitação grave e um dos principais fatores que desviava a profissional da sua progressão para os cargos de topo da organização.

Ao apontar as falhas mais comuns às profissionais que não progrediram, ou que não encontraram o caminho para a ascensão na carreira, os autores não pretenderam induzir a ideia de que as profissionais de sucesso seguiram um trajeto correto e sem falhas. O histórico dos casos de sucesso tem registos de falhas, assim como os demais têm de iniciativas bem-sucedidas e demonstrações de competência. A diferença entre eles está no facto de que os primeiros, ao identificarem resultados indesejados (ou a possibilidade de ocorrência), foram capazes de ouvir e assimilar o feedback dos seus superiores, de analisar o seu procedimento e de serem flexíveis o suficiente para que a sua postura ou ação fossem alteradas.

Serão as falhas ou limitações atribuídas às mulheres executivas diferentes daquelas atribuídas aos homens gestores de nível semelhante? O estudo de Morrison, White e Van Velsion (1987) revelou que o género, em geral, não determina os fatores que limitam o êxito do gestor(a). No entanto há três características que, segundo os autores, apresentam diferenças e que importa mencionar:

- Imagem negativa - Uma parte significativa das mulheres executivas participantes do estudo foi apontada como tendo um problema com a própria imagem física, enquanto que não foi considerado um problema para os homens;
- Percurso profissional limitado - Vinte por cento das mulheres foram citadas negativamente quanto ao facto de terem uma experiência de trabalho anterior limitada, enquanto todos os homens foram vistos como tendo uma experiência mais alargada e, em consequência, uma melhor perspetiva e capacidade para explorar as fronteiras do negócio.
- Dificuldades de relacionamento - Os problemas de relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho (com colegas ou superiores)

foram associados a todos os homens gestores que não conseguiram ser bem-sucedidos e apenas um terço das mulheres teve esta mesma atribuição.

Com o objetivo de explorar os fundamentos do apoio recebido, Ohlott, Ruderman e McCauley (1994) investigaram as diferenças de oportunidades de experiências de gestão proporcionadas a homens e mulheres ao longo carreira, pelos seus superiores. A experiência proporcionada por novos desafios seria a base necessária para o desenvolvimento de habilidades inerentes aos cargos de gestão mais altos (nomeadamente capacidade de resolução de problemas, elaboração de estratégias para lidar com situações de risco, tomadas de decisão sob pressão, entre outros). Pela lógica, estas novas atribuições e desafios proporcionariam as experiências necessárias para preparar o gestor para assumir cargos de maior responsabilidade. Com efeito, o conhecimento e as habilidades práticas de administração, adquiridos informalmente através das experiências de trabalho, e as habilidades daí desenvolvidas, são fundamentais para que o indivíduo tenha um desempenho eficaz em novas funções. Como lembram os autores, se as mulheres não têm as mesmas oportunidades de envolvimento que os homens em novas tarefas, estarão menos preparadas para assumir os novos desafios exigidos pelos cargos de nível superior.

Contrariamente às predições de que os homens em posição de poder atribuem mais tarefas desafiadoras aos subordinados-homens que às mulheres, assumindo, portanto, maiores riscos com aqueles, os resultados deste estudo indicaram que ambos pareciam receber oportunidades de enfrentar problemas com características diferentes da tarefa habitual. Todavia, sugerem os autores, as pequenas diferenças de género encontradas quando em funções de alta responsabilidade, podem revelar formas subtis de discriminação mais difíceis de identificar que as formas manifestadas noutras épocas. Tais diferenças podem significar que homens e mulheres têm, provavelmente, oportunidades de promoção a cargos de nível semelhantes, porém, é provável que as mulheres não tenham tido as mesmas responsabilidades que os homens que desempenharam as mesmas funções. Por outras palavras, se as pessoas que desempenham uma mesma função são candidatas a promoção, espera-se que

tenham tido experiências semelhantes, independentemente do facto de serem homens ou mulheres. No entanto, as mulheres podem estar a ser eliminadas do processo de seleção pelo facto de não terem tido a oportunidade de mostrar o que são capazes quando a situação é realmente desafiadora. As funções de mais alto nível de uma organização exigem que o candidato esteja apto para lidar com questões-chave que envolvem, entre outros, relações internacionais, decisões de alto risco, regras de negociação e gestão de negócios diversificados. É, aparentemente, a este nível que surgem as diferenças de oportunidade. Se os homens são mais estimulados quando surgem oportunidades de exercício destas funções, estarão naturalmente em vantagem relativamente às mulheres. Assim, o ciclo mantém-se e os superiores continuam a atribuir à mulher cargos que confirmam os estereótipos do papel que a insere na sociedade como aquela que protege, nutre e educa, como, por exemplo, cargos que requerem habilidade para lidar com problemas difíceis de relacionamento. Consequentemente, são vistas como menos qualificadas que o homem para um trabalho que exija maior responsabilidade.

Os resultados encontrados nesta investigação não apoiam outros estudos que suportam o argumento de que as diferenças de oportunidade ao longo da carreira mantêm as mulheres longe dos cargos de maior importância (ex. Kaufmann, Isaksen, e Lauer, 1996). E ainda, se os dados mostram que as oportunidades para ambos os géneros são semelhantes, a discussão acerca dos resultados não é suficientemente esclarecedora da razão pela qual o fenómeno “teto de vidro” existe e se mantém. A argumentação utilizada, para este efeito, embora plausível, é hipotética e não fundamentada nos dados do estudo.

Ser minoria num universo masculino traz outras consequências subtis: a mulher, para ser líder de sucesso, deve esforçar-se para construir a sua própria rede de relacionamentos dentro da organização. Por outras palavras, as relações informais formam-se naturalmente entre grupos do mesmo sexo e, em consequência disto, a mulher é excluída de eventos que ocorrem em contexto informal como, por exemplo, um jogo de futebol no fim de semana. Para colmatar esta lacuna, é necessário que a mulher tenha iniciativa própria e crie as suas próprias oportunidades de convivência social procurando convidar, por exemplo, os colegas para um café ou um evento

específico. Assim, o conflito de papéis coloca uma linha tênue entre ser determinada e ter iniciativas sem invadir uma área reservada à cultura masculina.

Esta intrincada missão de desmistificar os papéis de gênero não deve ser atribuída apenas a um grupo de mulheres-pioneiras, com características próprias de alguém disposto a enfrentar o mundo e desbravar fronteiras. As organizações têm de estar atentas no sentido de identificar e de reduzir, caso existam, as desvantagens que desfavorecem as mulheres em favor dos homens, procurando promover a igualdade de oportunidades. Os homens, por sua vez, devem reavaliar a sua própria postura, quando atribuem à mulher o peso da dupla jornada, passando a assumir maior responsabilidade na gestão das atividades domésticas e na educação dos filhos.

CAPÍTULO 3

A LIDERANÇA FEMININA

Podem ser identificadas três linhas de investigação relativamente à liderança e género: a primeira procura perceber se o género influencia a liderança, ou seja, se existem diferenças significativas entre os estilos de liderança dos homens e das mulheres. Podem citar-se aqui os estudos de Eagly e Johnson (1990) que, embora tenham encontrado globalmente apenas pequenas diferenças entre estilos de liderança masculina e feminina, afirmam que, em contexto organizacional, as mulheres tendem a ser mais participativas e que os homens. Num segundo grupo encontram-se os estudos que procuram as diferenças em termos de eficiência, nomeadamente perceber se os homens são melhores líderes do que as mulheres (ou vice versa). Finalmente, a investigação centrou-se nos estereótipos de género, profusamente descritos sob a temática do *glass ceiling* (teto de vidro) para explicar o que tem impedido as mulheres de atingir os níveis de topo das organizações. Por exemplo, Nogueira (2006) mostrou que, à medida que se sobe na hierarquia, o número de mulheres diminui.

Assim, na primeira linha de investigação, que procura salientar as diferenças entre a liderança feminina e a liderança masculina, existem resultados contraditórios. Por exemplo, Book (2000) considera que as mulheres suplantam os homens na liderança por possuírem as características e competências necessárias às empresas de sucesso, aliando conhecimentos nas áreas financeiras ou comerciais ao *talento* para gerir pessoas e lidar com o cliente. Edlund (1992) insere-se no pensamento dominante, ao propor um modelo de liderança feminina de estilo cooperativo, orientado para o trabalho de equipa, prosseguindo a qualidade e adotando um estilo intuitivo e racional na resolução de problemas, por oposição ao estilo masculino mais competitivo, hierárquico, preocupado com a quantidade e decidindo de forma racional. Também Eagly e Johnson (1990) realizaram uma meta-análise sobre esta temática que põe em evidência apenas pequenas diferenças de género: 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 género. Contudo, ao nível académico não existe consenso, sendo de salientar os autores que consideram que o género não influencia nem o estilo nem a eficácia da liderança e salientam a importância do contexto (ex. Van Engen, Leeden e & Willemsen, 2001). No mesmo sentido, convém citar o estudo numa empresa da área do telemarketing, realizado em Portugal por Duarte, D'Oliveira e Gomes (2009), que vem contrariar as investigações que procuram associar a liderança feminina ao estilo transformacional e a masculina ao estilo transacional (como as de Eagly, Johannesen-Schmith e Van Engen, 2003), concluindo que mulheres e homens não se distinguem na adoção de um estilo preferencial.

As mulheres das gerações mais novas parecem adotar um estilo de liderança mais andrógino, enquanto os homens teriam mudado menos (Twenge & Stacy, 2008), o que leva Snaebjornsson e 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 género estão essencialmente ligadas ao facto de homens e mulheres ocuparem posições diferentes na hierarquia das empresas, posições que exigem comportamentos diferentes. Assim, as diferenças estariam mais associadas aos papéis sociais desempenhados, indo ao encontro de Eagly e Johnson (1990) quando consideram que as pessoas realizam as atividades congruentes com o papel culturalmente atribuído ao seu género.

Pondo a tónica na dinâmica social outros consideram que uma mulher, ao assumir uma função de liderança entraria em conflito, tendo em conta que os estereótipos associados à definição de um líder eficaz descrevem qualidades essencialmente masculinas (Bass, 1985). Assim existiriam diferenças entre a auto-perceção consoante o sexo do indivíduo e as mulheres ver-se-iam a si-próprias como andróginas ou femininas enquanto viam os gestores de topo como mais masculinos.

Num segundo grupo, podem ser classificadas as investigações que procuram as diferenças de género na eficácia e eficiência organizacionais. Na sua meta-análise, Eagly, Karau e Makhijani (1995) consideraram como medidas de eficiência dos líderes, o desempenho, a eficiência, a motivação para um bom desempenho, a as

competências, tanto em medidas objetivas como subjetivas, concluindo que não existiam 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 género; assim, na organização militar, em que os papéis são marcadamente masculinos, as mulheres parecem menos eficientes, enquanto em organizações sociais ou educacionais são os homens que parecem ter um desempenho menor. Quando não existam contingências ligadas ao género, não foram encontradas diferenças de desempenho.

Finalmente, a investigação centrou-se no “teto de vidro”, para explicar como, apesar de as 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.

Assim, os estudos sobre a correspondência entre liderança e género não são unânimes. Segundo Barracho e Martins (2010) os estilos de liderança não podem ser avaliados tendo como base o género do líder, uma vez que têm de ter em consideração múltiplas variáveis que podem interferir nos resultados. O foco não pode incidir, apenas, nas diferenças de género quanto aos estilos de liderança mas sim nas variáveis responsáveis por estas diferenças. Mesmo assim, alguns estudos evidenciam que as mulheres tendem a solicitar mais a participação dos colaboradores. No entanto, ainda segundo estes autores, o enviesamento na publicação de estudos que revelam diferenças entre líderes femininos e masculinos é devido à não publicação de resultados em que estas diferenças não são significativas, tal como refere o Quadro 2.

Quadro 2. Estudos e principais conclusões sobre liderança feminina

Autores	Conclusões
Mann (1995)	As mulheres necessitam de aceitar menos os estereótipos. A imagem projetada nos 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 mais utilizadoras do perdão interpessoal, nas suas práticas de liderança, do que os homens, pelo interesse em manter relações (resultados não generalizados).
Nogueira (2006)	Apesar das mulheres representarem 40% da população ativa 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 o ranking.
Martins (2004)	Rafael Mora, Managing Partner 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 transacional; 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 permanecer nas posições de gestão.

Fonte: Barracho e Martins (2010)

Ao nível do estilo de liderança adotado por líderes femininos, os estudos apontam para a liderança transformacional. A liderança transformacional caracteriza o líder como alguém que estabelece padrões de comportamento elevados, preocupando-se em ganhar a confiança dos seus liderados, é empreendedor e encoraja os liderados a desenvolverem as suas potencialidades, de forma a contribuírem melhor para as necessidades das organizações. No entanto, as mulheres em lugar de topo ainda são uma minoria, daí não existirem muitos modelos femininos de sucesso.

CAPÍTULO 4

BEM-ESTAR NO TRABALHO

O bem-estar subjetivo pode ser definido como a percepção e avaliação que o indivíduo tem acerca da sua qualidade de vida em termos psicológicos e sociais, ou seja, como referem Keyes, Hysom e 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 funcionar positivo em sociedade (com os vizinhos, os colegas, enquanto cidadãos, como identificou Keyes, 1998).

Rasulzada (2007) numa investigação destinada a estudar as relações existentes entre a criatividade e inovação organizacional e o bem-estar subjetivo numa empresa, mostrou, em primeiro lugar, que os fatores contextuais, tais como um clima organizacional inovador (Ekvall, 1996), um clima de equipa inovador (West, 1990), um líder orientado para a mudança, para a orientação para as pessoas e recursos para o trabalho e carga de trabalho (Sverke, 1995), estavam relacionados com o grau de inovação e criatividade da organização. Mais especificamente mostrou que, quanto mais o clima organizacional estimula e apoia a criatividade e quanto mais recursos as pessoas considerarem ter, mais criativa e inovadora a organização será considerada. Todas as restantes variáveis contribuem para a criatividade organizacional, reforçando a perspetiva integracionista de autores como Amabile (1996; 2001), Ekvall (1996) e West (1990).

Rasulzada (2007) demonstrou ainda que quanto mais as pessoas consideram a sua organização criativa e inovadora maior a sua percepção de bem-estar, evidenciando, assim, os benefícios para o indivíduo da criatividade e inovação organizacionais. Quando aumenta a percepção de criatividade e inovação organizacionais também a felicidade, o entusiasmo e o otimismo aumentam. A autora considera que isso pode dever-se à possibilidade de aprender com as oportunidades que surgem, em vez de fazer face aos problemas imediatos facilmente resolúveis graças às rotinas estabelecidas. Num 2º estudo, Rasulzada (2007) procurou mostrar a influência do clima criativo e da liderança sobre o stresse dos empregados. Partiu das constatações de Vakola e Nikolaou, (2005) de que as mudanças que sejam percebidas

como negativas pelos empregados podem provocar stresse se não se lidar frontalmente com as situações. Os resultados mostram que, quando as pessoas percebem o clima como criativo também percebem menos stresse. O fator que contribuiu para este resultado foi a liderança orientada para as pessoas (em linha com as investigações de Arvonén, 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.

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

Esta mudança de pensamento refletiu-se na comunidade científica. Ao analisar a investigação presente na nona conferência anual *Work, Stress and Health*, decorrida em Washington, em 2008, Chamberlin (2008) constatou que uma parte considerável das pesquisas apresentadas envolveu questões relativas à saúde psicológica. De entre as investigações apresentadas, Chamberlin (2008) destacou, a título de exemplo, uma revisão de 110 estudos, conduzidos ao longo de 21 anos, efetuada por Sandy Hershcovis e Julian Barling relativamente ao *bullying* no trabalho (tratamento abusivo, críticas persistentes ao trabalho, comentários depreciativos, etc.). Os autores concluíram que as pessoas que são vítimas *bullying*, atos de indelicadeza ou conflitos interpessoais no ambiente de trabalho, são mais suscetíveis de se demitirem, têm um sentimento mais reduzido de bem-estar e sentem-se menos satisfeitas com o seu trabalho. Reportam ainda um maior nível de stresse, menor comprometimento com o trabalho e sentimentos de raiva e ansiedade. Chamberlin (2008) destacou ainda a investigação efectuada por Michael Ford, estudante da *George Mason University*, relativamente às consequências negativas para o trabalhador, quando o tempo de viagem de e para o trabalho está sujeito a variáveis inconstantes, tais como o tráfego,

o tempo ou outros problemas que causam alterações no funcionamento normal do trânsito. Trabalhadores que estão sujeitos a tais fatores são mais suscetíveis de serem afetados pelo stress do que aqueles que relataram não ter problemas de transporte para o trabalho.

Danna e Griffin (1999), propuseram seis categorias onde são englobadas as principais fontes de stress nas organizações, comprometedoras do bem-estar dos empregados:

- Fatores intrínsecos ao trabalho – Fatores como sobrecarga de trabalho, trabalho por turnos, turnos demasiado longos, viagens, novas tecnologias e trabalhos de risco podem, de forma geral, aumentar a probabilidade de ocorrência de acidentes de trabalho, baixar a auto-estima, aumentar o consumo de tabaco e álcool e proporcionar o aparecimento de problemas psicológicos;
- Função na organização - A existência de ambiguidade na atividade a desempenhar e o conflito de papéis podem resultar em insatisfação do trabalhador e baixo compromisso com a organização, além da possibilidade de causar sintomas psico-somáticos.
- Relacionamentos no trabalho – Os relacionamentos interpessoais, que resultam em apoio e vínculo emocional, têm efeitos bastante positivos. Por outro lado, o relacionamento com os superiores, colegas e subordinados podem ser fonte de desgaste emocional. Por exemplo, estudos confirmaram que a desconfiança dos colegas de trabalho está relacionada com a ocorrência de ambiguidade de papéis, com falhas de comunicação e com uma baixa satisfação no trabalho e bem-estar psicológico. O relacionamento com os supervisores, por sua vez, pode ter um impacto significativo no bem-estar dos empregados, de diversas formas. Por exemplo, quando é identificado no supervisor um comportamento denominado Tipo A (competitivo, hostil e determinado) há uma correlação positiva com a presença de sintomas de comprometimento da saúde física, relatada pelos funcionários que também expressaram um sentimento de irritação crónica.

- Progressão na carreira – A insegurança no trabalho e na ascensão profissional tem-se tornado gradualmente uma fonte de desgaste para o empregado, com várias consequências negativas (e.g., baixo desempenho no trabalho e insatisfação).
- Estrutura e clima organizacional – A cultura organizacional e o estilo de gestão podem ter implícitas fontes de stress para o empregado. Um “mau chefe” pode provocar doenças no funcionário ao sujeitá-lo a um stress desnecessário, ou a comportar-se de forma imprevisível, ao minar a sua auto-confiança, colocá-lo em situações de decisão extrema (tudo ou nada) ou, ainda, ao proporcionar estimulação em excesso ou demasiado baixa.
- Ligação Trabalho/Casa – Administrar a relação entre o trabalho e o relacionamento familiar consome energia e provoca mal-estar, especialmente nas pessoas que mantêm uma dupla jornada, assim como em casais com dificuldades financeiras ou em crise conjugal.

Relativamente a esta última fonte de stress, a investigação mencionada por Danna e Griffin (1999) ilustra este problema. Segundo os autores, há evidências que sugerem que o stress profissional é transmitido na relação conjugal de forma unilateral e, em geral, do homem para a mulher, especialmente quando o homem tem um trabalho demasiado exigente.

Embora muitos acreditem que os empregados pedem a demissão com o objetivo de prosseguirem melhores oportunidades de emprego, ou melhores salários, a causa parece ser, como mencionado frequentemente na listagem anterior, problemas de relacionamento com o supervisor imediato. Chamberlin (2008) cita um estudo de Lonnie Golden, da *Pennsylvania State University*, que revela que 17 por cento dos sujeitos investigados fazem trabalho em horário extraordinário obrigatório, sem possibilidades de ajustar o tempo de início e fim do expediente. Em consequência, estes trabalhadores têm altos níveis de stress e acidentes de trabalho com maior frequência, comparativamente àqueles que têm flexibilidade de horários, podendo fazer ajustes conforme as suas necessidades.

Numa outra perspectiva, as investigações atuais evidenciam que uma boa liderança tem efeitos positivos na saúde e no bem-estar do trabalhador, inclusive no que se refere a baixas médica e licenças prolongadas por incapacidades diversas. Kuoppala, Lamminpaa, Liira e Vainio (2008) efetuaram uma revisão de estudos com o objetivo de verificar os efeitos da liderança nos principais aspectos da saúde e do bem-estar dos empregados. Dos 109 estudos analisados, 27 foram selecionados por apresentarem as melhores evidências.

Para a verificação dos efeitos da boa liderança, algumas qualidades do líder foram consideradas como sendo essenciais, tais como: tratamento dos trabalhadores com sinceridade e consideração; proposta de tarefas intelectualmente motivadoras e desafiadoras; e a disponibilidade em oferecer apoio social, quando necessário. A revisão apontou para uma evidência moderada de que as boas práticas de liderança estão associadas ao bem-estar do empregado, mostrando os trabalhadores com boa liderança uma probabilidade 40 por cento maior de características de bem-estar tais como, por exemplo, baixas taxas de sintomas como a ansiedade, a depressão e o stress. Houve, igualmente, uma evidência moderada que associa a liderança com a redução de ausências por motivos de doença e com as baixas permanentes. A boa liderança foi associada a uma redução de 27 por cento nas licenças por motivos de doença e a uma redução de 46 por cento em pensões de incapacidade.

Harter, Schmidt e Keyes (2002), reportaram estudos que analisaram a questão do bem-estar do trabalhador, atribuindo uma importância central aos sentimentos positivos despertados pelas experiências diárias no ambiente de trabalho. As emoções positivas, segundo os autores, ampliam a capacidade de atenção e ação, estimulam o trabalho cognitivo, influenciam o pensamento criativo e aumentam 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.

Estas afirmações sugerem que o bem-estar do trabalhador deve ser um dos assuntos de interesse prioritário do empregador. De forma geral, os estudos tendem a indicar que o nível de satisfação no trabalho e o nível de desempenho geral estão associados. Em particular, uma meta-análise revela que esta relação está, novamente,

sob a influência da satisfação com o supervisor imediato e com a atividade desempenhada (Harter, Schmidt e & Keyes, 2002).

Importa mencionar que as emoções positivas do trabalhador ocorrem quando as suas necessidades básicas são supridas e estas necessidades estendem-se para muito além do emprego estável e dos benefícios inerentes a este. Com base nestas ideias, Ayres e Malouff (2007) argumentam que o bem-estar do trabalhador envolve alguns fatores provenientes do ambiente de trabalho e que é importante que a organização os tenha em atenção. Para elucidar esta questão, apresentaram algumas situações que contribuíam para estimular os sentimentos positivos anteriormente referidos: as metas e expectativas de trabalho devem ser clarificadas e os recursos necessários providenciados; o trabalhador deve sentir que está a contribuir para a organização e, para isto, é preciso que o líder atribua as pessoas certas às tarefas certas, para que o potencial de cada um seja maximizado; o reconhecimento pelo bom desempenho é essencial para despertar emoções positivas e despertar o desejo de fazer mais e melhor; parece também importante o sentimento de pertença à organização, que pode ser proporcionado através de uma gestão participativa e de uma maior comunicação das informações; o relacionamento interpessoal e a amizade no ambiente de trabalho parece ser um fator-chave que diferencia os grupos de trabalho bem-sucedidos dos demais; e por fim, a criação de um sistema de organização em que os empregados tenham, esporadicamente, uma oportunidade de discutir o seu progresso e crescimento pessoal.

De uma forma ou de outra, a maior parte dos elementos sugeridos, no sentido de aumentar os sentimentos positivos do trabalhador e o seu empenho na organização, tem uma relação direta com as capacidades de comunicação e de liderança dos supervisores. Ao preocupar-se e procurar fomentar estes sentimentos positivos, a organização irá ser beneficiada através dos resultados positivos projetados pelo trabalhador no desempenho da sua função, o que indica que as necessidades e a satisfação de ambos os lados podem ser preenchidas simultaneamente.

A satisfação no trabalho e na vida, de forma geral, estão diretamente relacionados. Porém, o efeito da satisfação na vida sobre a satisfação no trabalho é significativamente mais forte do que o inverso. As implicações óbvias deste trabalho permitem dizer que se o trabalhador conseguir maior realização na sua vida pessoal

isso terá provavelmente um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho. No entanto, a questão que fica subtendida é: como podem as empresas ajudar o trabalhador a ter maior controle sobre a sua vida fora do trabalho? Ayres e Malouff (2007) exploraram a ideia de que, se o trabalhador for ajudado a adquirir um maior controle sobre os vários aspectos da sua vida, ser-lhe-á facilitada a realização de metas significativas o que, conseqüentemente, lhe trará maior satisfação. Nesse sentido, investigaram os efeitos da utilização de programas de treino de resolução de problemas no aumento da capacidade dos empregados em solucionar-los. Ao desenvolver estas competências, os trabalhadores estariam mais aptos a organizar a sua vida pessoal, a trabalhar na prossecução dos seus objetivos pessoais e, deste modo, a ter um maior controle da atividade desempenhada, melhorando o seu desempenho e, conseqüentemente, o seu bem-estar. Embora a maior parte dos estudos que envolveram programas de formação em resolução de problemas tenham sido implementados em contexto clínico, os autores fundamentaram, apoiando-se em bases teóricas que sugerem que o treino de resolução de problemas no ambiente de trabalho pode ter um efeito significativo sobre os sentimentos positivos dos trabalhadores, a sua satisfação com o trabalho e com a vida.

Em resumo, a globalização e a crise que os países ocidentais enfrentam podem por em risco o bem-estar dos trabalhadores, atendendo a que a constante mudança se tem traduzido pela necessidade acrescida de controlar os custos, diminuir o número de pessoas e aumentar a produtividade. As deslocalizações que muitas empresas têm empreendido, contribuíram significativamente para o aumento do desemprego. Se as empresas não tomarem medidas corre-se o risco de os empregados aumentarem os sentimentos de insegurança, stresse negativo e falta de bem-estar, com conseqüências para o clima organizacional e a produtividade. O aumento da criatividade e inovação organizacionais pode ser uma das vias para travar o processo e melhorar o bem-estar subjetivo e o compromisso com a organização.

Bem-Estar e Insegurança no Trabalho

A crescente abertura dos mercados tem aumentado exponencialmente o nível de competitividade a que as organizações estão sujeitas para que se mantenham economicamente viáveis. Para não serem terminantemente excluídas desta disputa financeira, as empresas acabam por adotar medidas de reestruturação, além de reformularem o seu sistema de gestão, a fim de reduzir custos, aumentar a produtividade e introduzir valores acrescentados nos produtos e/ou serviços que oferecem. Como consequência desta adaptação ao mercado, surge uma crescente precariedade do trabalho, especialmente através de contratos de trabalho temporários, com consequências tanto para o bem-estar do trabalhador (insegurança, stress, insatisfação com o trabalho) quanto para a organização (alta rotatividade dos recursos humanos, baixo desempenho, absentismo, baixo comprometimento com os objetivos da empresa). A insegurança no trabalho é um sentimento que pode derivar de circunstâncias objetivas (e.g., encerramento de unidades) ou pode ser resultado de uma experiência subjetiva, mesmo na ausência de indicadores ou ameaças concretas que poderiam anteceder a possibilidade de perda do posto de trabalho.

A maior parte dos estudos desenvolvidos nesta área exploram a insegurança do trabalhador com base em fundamentos objetivos, tais como contratos temporários e redução de custos da empresa (Mauno, Kinnunen, Makikangas e Natti, 2005). No entanto, investigadores da Universidade de Jyväskylä, na Finlândia, desenvolveram um estudo envolvendo ambos os aspetos, objetivo e subjetivo (percepção individual), com o propósito de verificar e comparar as consequências destas duas condições nas atitudes e ainda no bem-estar dos trabalhadores. Neste estudos, se bem que a insegurança no trabalho resultante de trabalho temporário (instabilidade objetiva) seja, em geral, considerada como tendo inúmeras desvantagens e riscos para o bem-estar e a saúde do trabalhador, as investigações apresentaram resultados controversos. Algumas colocaram em evidência as consequências negativas como a reduzida oportunidade de formação e desenvolvimento, além de outros benefícios disponibilizados aos trabalhadores permanentes, em detrimento dos demais. Além disto, a comparação social entre os trabalhadores teria consequências psicológicas devido a diferença de estatuto. Por outro lado, estudos mais recentes mostram não

haver diferenças significativas entre trabalho permanente e temporário, relativamente ao bem-estar e saúde dos trabalhadores (Mauno et al., 2005).

De forma geral, a revisão da literatura efetuada pelos autores mostra que a experiência subjetiva de insegurança no trabalho está mais consistentemente associada a consequências psicológicas negativas do que ao sentimento de instabilidade com base em circunstâncias objetivas. No presente estudo, a análise dos dados (recolhidas a 736 empregados de uma unidade hospitalar de grande porte) mostra que, em geral, a perceção de insegurança no trabalho é um fator determinante na atitude e no bem-estar do trabalhador.

A confirmar investigações anteriores, os resultados indicam que trabalhadores com contrato temporário demonstram maior sentimento de insegurança que os colegas com contrato fixo. No entanto, em condições de alta perceção de insegurança no trabalho, empregados fixos demonstraram ter níveis inferiores de satisfação no trabalho e de envolvimento na tarefa e altos níveis de esgotamento se comparados aos empregados com contrato temporário. Em condições de baixa perceção de insegurança no trabalho, não foram encontradas diferenças entre empregados com contratos fixos ou temporários.

O sentimento de insegurança no trabalho resultante de avaliações subjetivas, poderá depender da “insegurança percebida”, ou seja, da diferença entre a perceção do real e do ideal, o que faz com que alguns trabalhadores experimentem sentimentos de insegurança mais altos que outros colegas, embora partilhem as mesmas condições de trabalho. Assim sendo, provavelmente os trabalhadores a termo certo consideram como grupo de referência aqueles que estão desempregados e não aqueles que trabalham com contrato fixo, o que faz com que não vejam a sua situação como sendo menos privilegiada. Também a corroborar com os resultados poderá estar o facto da organização em estudo ter uma política de atenção aos trabalhadores temporários, de forma a valorizar o seu trabalho, além de criar expectativas quanto à eventual abertura de novos contratos de trabalho.

Satisfação no Trabalho e Inovação

Quando a maior parte dos funcionários de uma organização está satisfeita com o seu trabalho, a sua postura será de apoio e suporte à inovação e de colaboração na geração e implementação de novas ideias. Foi com o objetivo de investigar a relação entre a satisfação do trabalhador e a inovação na organização que Shipton, West, Parkes, Dawson e Patterson (2006) realizaram um estudo envolvendo 3717 empregados de 28 empresas do sector industrial do Reino Unido.

Este estudo tem como princípio subjacente a ideia de que uma organização capaz de produzir inovação sustentada, seja ela tecnológica ou relativa à introdução de novos produtos, ideias ou procedimentos, tem maiores possibilidades de sobrevivência e crescimento a longo prazo, e contribui significativamente para o bem-estar da sociedade. Considerando que as características do grupo de trabalho podem ou não estimular a criatividade e a inovação, os autores exploraram as seguintes ideias: a satisfação no trabalho ao nível organizacional (e.g. sentimentos positivos partilhados por uma equipa de trabalho) estimula a inovação nos processos da organização; a variabilidade de tarefas (e de responsabilidades de trabalho) e a redução do peso da hierarquia podem moderar a relação satisfação/inovação.

De acordo com os argumentos utilizados pelos autores, uma atividade que proporcione ao trabalhador uma grande variedade de experiências e exposição a diferentes pontos de vista, faz com que a sua postura seja flexível, sendo esta característica benéfica aos ajustamentos ou mudanças inerentes à inovação. Além disto, uma atividade variável proporciona maiores possibilidades de desenvolvimento de novas capacidades, aumentando a sua competência e podendo ainda facilitar a transferência de conhecimentos através de uma maior comunicação e partilha de informações entre trabalhadores em atividades idênticas ou relacionadas. Assim, havendo uma maior diversidade das atividades desempenhadas, a relação satisfação/inovação torna-se mais forte, pois o trabalhador estará mais empenhado em processos de colaboração e de suporte a outros membros da equipa.

Contudo, este diálogo ficará seriamente comprometido se a organização mantiver uma estrutura hierárquica rígida. Por outras palavras, grandes diferenciações de poder/status funcionam como uma barreira para a troca de informações. Deve-se,

ao contrário disto, fazer prevalecer uma uniformização do estatuto, sendo as recompensas atribuídas mais de acordo com o desempenho do que de acordo com critérios arbitrários (diferenças de poder). A percepção deste tratamento justo e igualitário faz com que o trabalhador se esforce voluntariamente em prol da organização.

Em suma, a variabilidade de atividades no trabalho, associada à harmonização do estatuto, são fatores que, segundo os autores, podem aumentar a satisfação do trabalhador o que, por sua vez, tem uma relação estreita e importante com o processo de inovação.

Adotando uma perspectiva longitudinal e com o objetivo de verificar o papel da satisfação no trabalho como fator prognóstico do futuro estado de inovação da organização, o autor recolheu dados relativamente à inovação tecnológica e satisfação no trabalho, além de características do próprio trabalho como a variabilidade de tarefas e redução da importância do estatuto. Após inovações implementadas pelas organizações, durante um período de 24 meses, foram recolhidos novos dados.

Os resultados demonstraram que a satisfação no trabalho ao nível organizacional ficou positivamente relacionada com a inovação nos processos de produção e que a inovação foi maior quando a harmonização do estatuto caracterizou a estrutura do trabalho. Quando um grupo ou a maioria dos membros de uma organização experimenta a satisfação, estes assumem uma postura de colaboração mútua, o que irá reduzir as resistências e aumentar o comprometimento com as mudanças, além de permitir a organização valer-se da criatividade dos seus trabalhadores.

CAPÍTULO 5

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO AO NÍVEL ORGANIZACIONAL

Ao nível organizacional a inovação tem sido mais estudada que nos restantes níveis. Abundam os estudos empíricos que procuram determinar os antecedentes da inovação, tendo sido identificados fatores que influenciam a inovação nas organizações, tais como as características da própria organização, as características dos membros da organização e as características da envolvente organizacional. Também a influência dos fatores estruturais, relacionados com a composição do grupo, a duração do trabalho em conjunto, os recursos disponíveis, os fatores relacionados com a qualidade das interações que se estabelecem entre os membros do grupo e muitas outras variedades em que a inovação é, quase sempre, a variável dependente. Com efeito e como referem Anderson, De Dreu e Nijstad (2004), são muito pouco os casos de estudos em que a inovação constitui a variável independente.

Conforme refere Lam (2005), a literatura sobre inovação pode ser classificada globalmente em três orientações, que possuem focalizações diferentes: as teorias do desenho organizacional concentram-se, predominantemente, na ligação entre a estrutura e a propensão da organização para inovar (ex. Burns e Stalker, Henry Mintzberg, Lawrence e Lorsh). Desenhos organizacionais como a *N-Form Corporation*, *Hypertext Organization*, *J-Firm*, *Adhocracy (Silicon-Valley-Type Companies)*, *Spaghetti Organizations*, são exemplos de estruturas. Aqui a unidade de análise é a organização e a pesquisa fundamental visa identificar o impacto das variáveis estruturais na inovação de produto e de processo. Esta corrente é bastante sólida e possui ancoragens na literatura sobre inovação tecnológica. As teorias de cognição organizacional, em contraste, focalizam-se nos microprocessos e na forma como as organizações desenvolvem novas ideias em resolução de problemas. Tendem a abordar a aprendizagem (ex. Peter Senge e Argyris - organizações aprendentes), a criação e processamento da informação e do conhecimento (Nonaka e Takeuchi – conhecimento tácito e explícito; comunidades de prática). Uma terceira via está dirigida aos processos de mudança e adaptação, que se encontram na base da criação de novos tipos de funcionamento das organizações. Focaliza-se na compreensão da forma como as organizações podem vencer a inércia e adaptar-se às modificações do

ambiente e da tecnologia (ex. Weick, Schein e Kanter, sobre a cultura e inovação; Amabile e Ekvall, sobre o clima criativo).

A abordagem psicológica permite fazer alguma ligação destas três vertentes, uma vez que pode abordar aspetos comuns ao desenho organizacional, à cognição e à mudança. É por isso que nos interessa mais estudar os processos de inovação organizacional que complementam formas de trabalho de equipa, tal como a mencionada na secção anterior. Por isso e em jeito de conclusão, trataremos ainda de desenvolver os aspetos complementares das formas do trabalho em projetos de equipa, envolvendo gestão e colaboradores na definição e resolução dos problemas que se tornam importantes para o progresso da organização.

Voltando novamente ao conceito criatividade-inovação, já se viu que, enquanto a inovação diz respeito aos domínios da implementação, produção, difusão, adoção, ou comercialização de criações, baseados, sobretudo, em processos de poder e de comunicação organizacional (Spence, 1994), a criatividade mantém-se exclusivamente ligada à relação que se estabelece entre o criador e o seu produto, onde nem sequer a originalidade é importante mas, apenas, o “tentar fazer melhor”, ligado aos processos cognitivos e emocionais que têm lugar ao nível do indivíduo (Sousa, 2007). Damanpour (1991) situa, inclusivamente, a inovação como adoção de algo que foi gerado internamente, salientando o valor da comunicação adicionada à criatividade.

Se relacionarmos a criatividade com a definição e resolução de problemas e a inovação com a implementação da decisão, este último passo requer uma série de definições e resolução de problemas, tendo em vista executar a decisão ou a ideia, tornando muito difícil separar ambos os conceitos ao nível organizacional. De facto, quando passamos do nível individual para o de grupo e o organizacional, os conceitos de criatividade e inovação ficam cada vez mais difíceis de separar, de modo que podemos concordar com Basadur (1997), quando ele diz que não existe diferença entre criatividade e inovação organizacionais. Assim, sempre que abordamos outros níveis para além do individual, os termos (criatividade e inovação) podem ser usados como sinónimos, referindo-nos à criatividade organizacional como *um sistema destinado a desenvolver e canalizar a criatividade individual, através de equipas, para inovações rentáveis para a empresa.*

No entanto, esta definição não é pacífica e situa-se no campo nunca esgotado das tentativas aparentemente infrutíferas de dar um significado ao termo. Para uma melhor compreensão desta diversidade é conveniente lembrar, novamente, que a inovação, enquanto objeto de estudo, teve as suas raízes na economia e na engenharia; posteriormente na sociologia, educação e ciência política e só, recentemente, a psicologia social se dedicou ao tema.

Tal como mencionam Rowley, Baregheh e Sambrook (2011), a variedade de modelos, estruturas, classificações e definições de tipos de inovação torna difícil entender a ligação entre as definições relatadas por diferentes investigadores, bem como as relações entre os vários tipos de inovações. Com efeito, é geralmente atribuída a Schumpeter (1934) a visão original da inovação como a introdução de um produto novo ou com qualidades desconhecidas do mercado, ou de uma nova qualidade no produto existente; de um novo método de produção, ou de uma nova forma de tratamento comercial de um produto existente; da abertura de um novo mercado para o sector em questão, independentemente desse mercado já existir ou não; de novos fornecedores de matéria-prima, ou semi-manufaturada; de determinada forma de monopólio. No fundo, uma qualquer forma diferente de fazer as coisas na esfera económica, não se circunscrevendo apenas à tecnologia. Schumpeter e outros pensadores da sua área (ex. Freeman, 1982), permitiram romper com a visão do equilíbrio estático da engenharia mecânica e da economia clássica, deixando progressivamente de focalizar os problemas na procura de relações entre indicadores macroeconómicos, ou na exploração de novas tecnologias. Em vez disso, passaram a enquadrar a questão dos sistemas nacionais de inovação, através de uma abordagem sistémica, ou da análise do processo de inovação a nível organizacional ou institucional, como processo não só técnico mas, sobretudo, social, caracterizado por aspetos políticos e de aprendizagem. Progressivamente, partindo de uma perspetiva próxima da invenção, como em Cebon, Newton e Noble (1999; 33) ... *uso dado a uma invenção na produção de novos produtos ou serviços, na melhoria dos existentes, ou para beneficiar a forma como estes são produzidos ou distribuídos*, a orientação democratizou-se, deixando cair a exigência da novidade absoluta, como em Damanpour (1984) ... *a implementação de uma ideia produzida ou adotada, relativa a um produto, artefacto, sistema, política, programa, ou serviço que constitua novidade*

para a organização quando adotado e, mais recentemente, a tendência é reforçar a direção do cliente e do mercado, como na visão de Coakes e Smith (2007) ...introduzir os produtos certos no momento certo, nos mercados certos com a rede de distribuição adequada e, então, continuar a atualizar, otimizar, e a retirá-los sempre que necessário.

Quanto às várias abordagens para identificar tipos de inovação, quer separando a adoção de produtos e processos, do seu desenvolvimento (Cebon, Newton e Noble, 1999) quer, de forma mais clássica, inovações de produto ou de processo, a maioria dos autores concorda (Adams, 2006) que a capacidade inovadora, ou inovação organizacional, constitui um terceiro e importante tipo de inovação, que representa o potencial da força de trabalho para promover mudanças que beneficiem a organização. Tal como Huhtala e Parzefal (2007) mencionam, *...para se manterem competitivas no mercado global, as organizações necessitam de desenvolver, continuamente, produtos e serviços inovadores e de elevada qualidade, e de renovar a forma como operam, com base na capacidade continuada dos seus colaboradores para inovar.* Da mesma forma e, se bem que a inovação possa ter lugar através da adoção ou desenvolvimento de um produto ou serviço existentes, através de investimentos em I&D ou de aquisição de tecnologia, apenas através da criação e sustentação de uma força de trabalho criativa a organização poderá desenvolver um potencial suscetível de ultrapassar problemas e situações difíceis, que não podem ser resolvidas exclusivamente através de investimentos (Cebon, Newton e Noble, 1999). E, se é verdade que a utilização do potencial inovador da força de trabalho não se reflecte, em geral, em inovações radicais (Love e Roper, 2004), convém perceber que é em pequenas inovações incrementais que reside o potencial inovador principal, que ocupa hoje mais de 80% de toda a inovação produzida. Esta inovação está diretamente ligada a formas de colaboração que se encontram, cada vez mais, na base da inovação (Uzzi e Spiro, 2005). E essa colaboração é fundamental para o tipo de inovação que consiste em conseguir fazer mais com menos (Prahalad, 2010), cada vez mais a palavra de ordem no mundo dos negócios.

É claro que o potencial criativo da força de trabalho não se resume aos projetos de equipa. Consiste, também, na capacidade de reter gestores e colaboradores criativos (McAdam e McClelland, 2002) e, simultaneamente, de proporcionar um

ambiente de confiança, onde cada um se sinta livre e interessado em contribuir para o sucesso da organização. Aspectos tais como o aumento da complexidade do trabalho, autonomia dos colaboradores e requisitos de tempo disponível, a par de um controle organizacional reduzido (na tomada de decisão, trocas de informação e sistemas de recompensa), favorecem a criatividade dos colaboradores (Adams, 2006). No entanto, são necessários mais fatores para fazer com que as pessoas queiram colaborar na eficácia da organização. Por exemplo, uma liderança de apoio, incentivos ao conhecimento e processos de grupo que favoreçam a criatividade, podem ajudar ao sucesso (Unsworth, 2005). Pessoas criativas, gestores ou colaboradores, podem comprometer-se com o trabalho e com a organização se a gestão de topo valorizar o seu trabalho e ideias. De facto, de acordo com uma sondagem do *Gallup Management Journal* (Hartel, Schmidt e Keyes, 2003), os empregados empenhados com a organização têm mais possibilidades de “pensar fora da caixa” e de produzir ideias, do que empregados menos empenhados, sendo, também, mais recetivos a novas ideias. A pesquisa concluiu que as pessoas empenhadas tendem a encontrar e sugerir novas formas de melhoria do trabalho e processos de negócio, o que pode levar à conclusão que as pessoas mais criativas possuem uma melhor compreensão dos processos organizacionais, por estarem numa posição privilegiada para identificar e definir problemas. No entanto é errado pensar-se que se pode aumentar o potencial da organização com a contratação de talentos, apenas, pois o talento isolado de pouco servirá, ou servirá por pouco tempo. O criativo precisa de outros menos criativos, que comentem, vendam, adotem, apliquem as ideias produzidas. Assim, o segredo da gestão criativa é, tão simplesmente, reconhecer e promover os talentos existentes, onde quer que eles estejam e nas formas em que se manifestem.

Em certa medida, tudo isto pode ser atingido elevando a importância da criatividade na organização e fornecendo um sistema através do qual o potencial individual possa ser canalizado para uma inovação rentável.

Esta visão da inovação como um processo que envolve toda a organização e não, apenas, como um resultado derivado da adoção de tecnologia, investimentos financeiros, pesquisa de departamentos de I&D ou novos desenhos organizacionais, está mais adequada à visão da psicologia, em que o indivíduo e os grupos têm o papel principal.

CAPÍTULO 6

GESTÃO INOVADORA

Neste relatório utilizar-se-á indistintamente os termos de líder e gestor, pois não se quer aprofundar a discussão que procura determinar se a liderança é uma atividade do gestor, essencialmente relacionada com os papéis interpessoais (Mintzberg, 1971) ou se, pelo contrário, a gestão constitui uma atividade da liderança (Kotter, 1988), ou ainda se a atividade de gestão estratégica necessita de um conjunto de competências mais vastas, justificando-se uma visão mais integradora que alie as competências do gestor e do líder (Rowe, 2001). Prefere-se adotar a posição expressa por Jesuíno (1987: p.7), *Ela (a liderança) é o fator que transforma a gestão corrente, qualquer que seja o nível organizacional em que ela se exerça, numa estratégia de mudança visando uma maior capacidade de resposta aos desafios do meio envolvente.*

Tendo em conta o objetivo desta seção, que é estudar os comportamentos da liderança feminina, na sua vertente de inovação, e embora toda a liderança possa ser considerada inovadora, pressupõe-se que é a partir do momento em que as organizações se confrontam com a mudança e a incerteza de uma envolvente globalizada que se coloca a ênfase na inovação e criatividade dos líderes.

Com efeito, numa envolvente estável e de crescimento económico, como foi a das sociedades ocidentais até aos anos oitenta, a inovação não aparece necessariamente como elemento de definição da liderança. A pressão para o conformismo parece impossibilitar a discordância, elemento essencial à inovação (Doms e Moscovici, 1998). A investigação, assente no paradigma funcionalista, centrou-se no estudo da figura do líder, enquanto única pessoa com poder, autonomia, capaz de influenciar os subordinados e responsável pela gestão do sistema. As teorias contingenciais, ao analisarem os fatores de contexto ou relativos aos colaboradores, procuraram explicações causais lineares que, aparentemente, permitiam um controlo mais eficaz e a manutenção da estabilidade. Tiveram o mérito de chamar a atenção para o facto de a liderança ser um processo influenciado por três fatores – o comportamento do líder, a influência dos colaboradores, e o contexto ou situação de liderança.

Perante o aumento da turbulência do meio envolvente, nos anos oitenta, os teóricos procuram respostas para a problemática organizacional nos sistemas sociais. O trabalho modificou-se, as competências exigidas diversificaram-se, e o permanente aumento do conhecimento - recurso essencial ao desempenho - modificou as expectativas e os valores das pessoas. O controlo hierárquico mostrou-se cada vez mais ineficaz e a metáfora da cultura procurou então dar resposta às novas exigências. Foi visto como sendo através da gestão dos valores e das crenças que se atingem os objetivos organizacionais, e são os líderes que têm a missão essencial de monitorar o meio envolvente e intuir a sua evolução, definir uma missão adequada e gerir a cultura organizacional, de modo a garantir o empenhamento e motivação de todos. Assim, a sobrevivência da organização passa pela adaptabilidade, flexibilidade e inovação e depende, essencialmente, das capacidades e competência dos gestores.

No final desta secção evidenciar-se-á que esta perspetiva reflete apenas o pensamento dominante, pois considerar que o papel do gestor, ou do líder, consiste em ter visões (do futuro) que lhe permitam delinear a estratégia, agir sobre os outros (fomentando empenhamento e motivação) e realizar os objetivos assim definidos, significa atribuir ao gestor capacidades sobre-humanas de controlo do futuro e das pessoas, que não se verificam na realidade. As competências e capacidades estão localizadas no indivíduo e, embora se reconheça a influência do contexto e dos restantes atores organizacionais, a interação e as relações de poder não estão contempladas nos modelos teóricos.

Considerando as teorias centradas no líder, estas procuram descrever os comportamentos do líder nas organizações. Como já vimos anteriormente, a teoria da liderança *transaccional* e da liderança *transformacional*, inicialmente formulada por Burns (1978) e, mais tarde, desenvolvida por Bass e colaboradores (Bass, 1997, 1998), o papel do líder transaccional consiste em contribuir para a prossecução dos objetivos organizacionais, que podem não coincidir com os objetivos dos colaboradores, devendo então motivá-los e incentivá-los. A liderança transformacional constrói-se a partir da liderança transaccional, em que quer o líder quer os colaboradores assumem como seus os objetivos organizacionais, agindo o líder como um herói, um ideólogo que inspira os seguidores. O líder transformacional transforma os seus colaboradores

ao despertar neles novos interesses e elevar-lhes as aspirações. Ele é inovador e fomenta a inovação nos seus colaboradores.

O conflito e as dinâmicas de poder estão ausentes desta concepção de liderança e, embora os colaboradores sejam considerados como agentes mais ativos na relação, o líder continua a ser o agente de influência por excelência. Assim, a ação do colaborador, ou da equipa, é determinada pelo líder - garante da coesão e eficácia organizacionais - e a sua ação assegura o controlo social do sistema (Jesuino, 1996). Estas teorias dão voz ao discurso dominante na área da gestão, como referem Stacey (2001) e Griffin (2002), pois colocam o líder fora da interação, capaz de prever o futuro e como o único responsável pelos resultados organizacionais. Para tanto compete-lhe gerir a cultura (Schein, 1985), os conhecimentos (Senge, 1990) ou as emoções (Goleman, Boyatzis e McKee, 2002).

Podemos também entender estes modelos teóricos como a expressão das teorias implícitas de liderança, tão amplamente divulgadas nas sociedades ocidentais. A descrição dos comportamentos dos líderes parece refletir apenas uma parte do processo de liderança, podendo as teorias assim elaboradas dar o seu contributo. Os comportamentos de um líder decorrem das interações diádicas e com as suas equipas num dado contexto organizacional e social, não devendo a simplificação, por motivos metodológicos, fazer esquecer a complexidade do processo. Considera-se assim que os comportamentos da liderança inovadora devem ser estudados em contexto organizacional.

Num segundo grupo de teorias, centradas nos colaboradores, considera-se a liderança como um processo cognitivo e social de reconhecimento do líder. O líder inovador será alguém cujas qualidades e comportamentos mais salientes correspondem ao protótipo socialmente comunicado, ou a quem são atribuídos tais qualidades e comportamentos, a partir de acontecimentos e resultados de sucesso (Lord e Mahler, 1993). A inovação decorre da atualização ou mudança das perceções ao longo do processo que permite dar sentido à realidade, sendo o modo de processamento da informação relevante pois, num processamento controlado, elas mudam devagar, de modo incremental, enquanto o processamento automático produz mudanças radicais, descontínuas, podendo levar à adoção de categorias totalmente diferentes, ou seja, à inovação radical.

A teoria da identidade social vem complementar este processo de reconhecimento de um líder, ao referir que este é o elemento mais prototípico, ou seja, cujos comportamentos e atitudes melhor representam o endogrupo e se diferenciam de um ou mais exogrupos. Assim, para ser reconhecido como líder, a pessoa começa por ser um membro do grupo, representando-se a si próprio como semelhante (Chemers, 2003; Lord e Mahler, 1993), num processo que se aproxima do reconhecimento da legitimidade do líder (Hollander, 1997), ou da passagem de uma fase de relação formal para uma fase de conhecimento, em que se pode aprofundar a relação (Graen e Uhl-Bien, 1991). A perceção de justiça por parte dos colaboradores vai influenciar de forma determinante a confiança nas competências decisórias e relacionais do líder (Tyler, 2005). Tendo ganho créditos ou a confiança dos membros, o líder pode começar a agir de modo menos conforme ou mesmo inovador (Hollander, 1997) ou, de acordo com a teoria LMX, a relação poder-se-á aprofundar, passando à fase de parceria madura, em que o líder manifesta comportamentos transformacionais (Bass, 1997, 1998), ou de cidadania organizacional (Rego, 2002).

Os autores explicam que o modo de processar a informação é relevante quando se trata de perceber como são atualizadas ou mudadas as perceções que permitem dar sentido à realidade e orientam o comportamento: o processamento controlado muda devagar, de modo incremental, enquanto o processamento automático produz mudanças radicais, descontínuas, podendo levar à adoção de categorias totalmente diferentes, ou seja, à inovação.

A liderança inovadora consiste no reconhecimento de qualidades, comportamentos ou resultados correspondentes ao protótipo de inovação construída pelo grupo, organização ou sociedade. Esta perspetiva constitui, tal como a anterior, uma análise parcial do processo de liderança, que deverá ser considerada como achega para uma teoria mais global, ainda a desenvolver. A investigação desenvolvida continua a não atribuir relevo particular ao contexto social em que se desenvolve a liderança, embora, em certos casos, a dimensão temporal já seja contemplada (Graen e Uhl-Bien, 1991; Tyler, 2005).

Considera-se ainda um conjunto de modelos centrados na relação interpessoal do líder e dos liderados, sendo a interação o objeto de estudo. Aos liderados é conferido um papel tão ativo e interveniente como ao líder, que deixa de ser

considerada uma super-pessoa, e a liderança passa a ser vista como um processo de influência recíproca, que se vai construindo ao longo das interações entre os diferentes atores organizacionais. Esta perspectiva – interacionista - permite explicar o processo de liderança sem apelar a heróis ou pessoas extraordinárias, capazes de antecipar o futuro e conduzir um grupo (de pessoas passivas que se deixam influenciar) em direção a objetivos predefinidos. Com efeito, a liderança é um processo que se vai construindo num determinado contexto social, de que não são excluídas as relações de poder, e temporal, graças à interação de todos os membros do grupo. O ser humano é assim considerado livre, capaz de raciocínio e de tomar decisões, antecipando os resultados e consequências das suas ações. A dimensão ética da liderança encontra-se assim integrada no modelo, não havendo necessidade de recorrer a novos conceitos hoje em voga, como a espiritualidade o *servant leadership* ou a liderança autêntica.

Com efeito, a ideia de ir mais além do que levar alguém a fazer algo tem sido uma constante nas contribuições dirigidas à visão, mudança e inovação (Morrison, 1992), e é apoiada por autores que usam a designação de liderança ou gestão criativa. Groholt (1992), por exemplo, conecta o termo com a necessidade que este tipo de liderança tem de conseguir que os líderes futuros e os seguidores tentem mudanças reais que reflitam suas intenções mútuas. Além da ligação do conceito com a inovação, mudança e visão do futuro, os autores têm o cuidado de apresentar o líder como um facilitador, ou seja, alguém que promove as coisas através dos indivíduos e dos grupos, contrário ao tipo heroico que demonstra a todos como se faz a execução correta. De Conde (1993), por exemplo, insiste que o líder criativo deve, em vez de fazer, dirigir as equipas e aprender com os outros. Isaksen (1992) enumera os aspetos do líder criativo como "estando envolvido no clima", "confia nos desejos dos membros como a força motivadora", "é um recurso a ser usado pelos membros do grupo", "permanece alerta às expressões e aos sentimentos", dando um sentido claro às relações humanas deste tipo de liderança.

Guastello (1995) chama a atenção para a necessidade de uma terceira dimensão da liderança - o sentido do desenvolvimento – além da tarefa e das orientações da relação que se referem a ações de liderança que reforçam as capacidades dos membros do grupo para fazer algo mais criativo. Vendo o líder como um "facilitador", e como quem desenvolve e apresenta oportunidades para os

participantes reforçarem a sua própria criatividade, este autor também fez um estudo em que os resultados mostraram que numa tarefa problema-solução de grupo, que requeria a criatividade e a imaginação, as pessoas que surgiram como líderes não eram apenas as que apresentavam ideias inovadoras mas também aquelas que facilitavam a criatividade dos outros.

A liderança, ou a gestão, criativa pode então ser vista como um processo pensado para criar condições para a emergência da criatividade dos seus membros, em vez de produzir inovações, tal como descrito por Knowles (1990), ao definir o seu significado como "essa forma de liderança que solta a energia criativa das pessoas dirigidas". Um líder criativo não é necessariamente um inovador, mas alguém que ajuda a manter as condições para os membros do grupo inovarem.

Nesta perspetiva, e procurando responder à questão da necessidade ou não de um gestor criativo e qual o seu papel para a organização, propomo-nos confirmar o que disse JJ. Servan-Schreiber: "*Gerir é organizar o talento existente*" e situar a liderança feminina como mais consonante com o modelo criativo e com o bem-estar dos colaboradores.

CAPÍTULO 7

PROBLEMA, PROPOSIÇÕES E OBJETIVOS

Face ao conjunto de temas apresentados e estudos descritos, a questão parece centrar-se na evolução entretanto havida sobre a perceção existente sobre a liderança feminina e as suas implicações sobre a inovação nas empresas. Assim e porque podemos estabelecer ligação entre a inovação organizacional e a possibilidade dada pelo estilo feminino de uma maior inclusão dos colaboradores no processo, definiríamos como problema de investigação a dúvida, *Será que os colaboradores diferenciam a função de liderança exercida por chefias femininas da exercida por chefias masculinas?*

Deste problema de investigação, a literatura sugere que a resposta é afirmativa e, sendo assim, teríamos como proposição a demonstrar que *os colaboradores percebem a chefia exercida por chefias femininas de modo diferente daquele que percebem as chefias masculinas.*

E, em termos de objetivos, definiríamos os seguintes:

- Compreender a evolução e a formação do estereótipo sobre a gestão feminina a partir de finais do século XIX (2ª revolução industrial), com ênfase especial na Europa e em Portugal, nomeadamente a partir do 25 de Abril de 1974.
- Analisar as diferenças de género na liderança e na gestão
- Definir bem-estar e situá-lo no contexto da liderança
- Relacionar inovação com a liderança feminina
- Construir e validar um questionário de avaliação da liderança e bem-estar
- Obter perceções sobre a liderança masculina e feminina nas empresas do Algarve
- Analisar casos de empresas geridas por mulheres

PARTE II

MÉTODO

Iniciou-se a procura de exemplos de empresas algarvias, que constituíssem casos exemplares de bem-estar, nas listas que são periodicamente reveladas em revistas de negócios e de recursos humanos. No entanto, nos poucos exemplos encontrados, o total de empregados abrangidos era incompatível como uma investigação que pretendia incluir algumas centenas de sujeitos. Optámos então por uma consulta às associações empresariais e estruturas sindicais mas, também aí, o resultado não foi melhor.

Assim, resolvemos dirigir-nos às empresas onde já possuíamos contatos, ou junto das quais poderíamos obter alguma receptividade das administrações para realizar a investigação. No final, participaram neste estudo 23 empresas algarvias. A maior parte das empresas pertencia ao sector do turismo e bem-estar, seguidas pelos sectores da construção e mediação imobiliária, informática, distribuição, comércio, institutos públicos e indústrias várias. Neste conjunto de empresas foram aplicados os questionários e realizadas as entrevistas a quadros femininos designados como exemplos de boa liderança. A recolha de elementos decorreu durante o primeiro semestre de 2013.

Para os estudos de caso de inovação, seleccionaram-se quatro empresas geridas por mulheres, segundo um critério que teve a ver com a oportunidade e com sugestões recebidas. De notar que os exemplos escolhidos não tinham de constituir marcos da inovação empresarial mas, apenas, casos interessantes de empresas com dimensão, em que fosse possível analisar algum percurso de inovação que tivesse a ver com a natureza feminina da gestão.

CAPÍTULO 1

SUJEITOS

Empresas

Participaram no estudo da liderança e bem-estar 23 empresas: *Hotel Le Méridien Dona Filipa & San Lorenzo Golf Course*, *Crystal Beauty – Cosmética, Lda.*, Browns (Sports e Leisure Club), *Visualforma*, *Garvetur*, *Algardata*, *Rolear*, *Hubel*, *Century 21*, *Litógrafis*, *Região de Turismo do Algarve*, *Zoomarine*, *Slide & Splash*, *Real Bellavista Hotel & Spa*, *Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa*, *Hotel Vila Galé Praia*, *Makro Cash & Carry*, *Infraquinta*, *ModusLab – Centro de análises clínicas unipessoal, Lda.*, *Habitergue*, *Farmácia Edite*, *Farmácia da Penha e PT*.

O *Hotel Le Méridien Dona Filipa & San Lorenzo Golf Course* é uma empresa do sector turístico, pertencente à rede hoteleira *Le Meridien*, situada em Vale do Lobo. Considerada uma unidade hoteleira de 5 estrelas, com todas as comodidades e vários serviços disponíveis para os clientes, está localizada a 200m da praia de Vale de Lobo, dispondo neste momento de 154 quartos.

A empresa *Crystal Beauty – Cosmética, Lda* está ligada à cosmética e à marca *Crystal Clear*, uma das principais marcas de tratamentos de beleza de alta tecnologia e produtos cosméticos. Fica situada em Pêra e dispõe de 12 funcionários no seu ativo.

O ginásio *Browns (Sports e Leisure Club)* fica situado em Vilamoura, e foi criado, inicialmente, como campo de ténis. Posteriormente remodelado, foram implementados novos serviços, incluindo um centro de estágios, tornando-se no primeiro clube desportivo e de lazer do Algarve. Atualmente, a média de funcionários do ginásio *Browns (Sports e Leisure Club)* é de 35 membros.

A empresa *Visualforma*, que no momento em que iniciou a sua atividade estava direcionada para as áreas de formação e programação, expandiu a sua área de negócios para várias áreas, criando quatro áreas especializadas de serviços através das seguintes marcas: *Visualforma Informática*, *Visualforma Comunicações*, *Visualforma Consultores* e *Visualforma Turismo*, nas quais estão inseridos cerca de 42 funcionários. A empresa situa-se em Faro.

A empresa *Garvetur* fica situada em Vilamoura e exerce atividade no sector imobiliário e turístico, promovendo produtos imobiliários em Portugal e no Brasil.

A *Algardata* é uma empresa localizada em Loulé, fornecendo serviços e produtos na área da informática, comunicações e novas tecnologias. Atualmente, alargou a sua área de atividade e juntou-se a outras empresas relacionadas com a área

tecnológica, proporcionando assim maior variedade de produtos e soluções aos seus clientes.

A *Rolear* é uma empresa com sede em Faro e uma média de 100 pessoas no seu ativo. A *Rolear* comercializa produtos e serviços destinados a várias áreas de construção (infra-estruturas e edifícios), da indústria e dos serviços, nomeadamente em termos de eletricidade e eletromecânica.

O parque *Hubel* situa-se em Pechão (Olhão) e é constituído por um conjunto de infraestruturas que disponibiliza serviços e produtos nas áreas de indústria da água, agricultura, golfe e espaços verdes. Atualmente, o número de funcionários encontra-se perto dos 180.

A empresa *Century 21- Sociedade de Mediação Imobiliária, Lda* está ligada à atividade imobiliária, em Faro. A *Century 21* é referida como a maior rede mundial de mediação imobiliária, com mais de 9.000 agências, em regime de *franchising*.

A *Litógrafis* é uma empresa de artes gráficas, localizada em Albufeira, prestando vários serviços de impressão e tratamento gráfico, desde catálogos, brochuras, revistas ou outros. Conta com cerca de 20 funcionários.

O *Turismo do Algarve (ex-RTA)*, com sede em Faro e uma média de 130 trabalhadores, é um organismo público, criado com a finalidade de definir a política de turismo da região algarvia, através de medidas que visem a promoção, animação e informação turística do Algarve.

O *Zoomarine – Parque oceanográfico de entretenimento educativo, S.A.* é um parque temático e de lazer situado na Guia (Albufeira), oferecendo aos visitantes um leque variado de espetáculos e diversões, aquários, exposições e sessões temáticas com o objetivo de divertir e educar. Atualmente, o número de funcionários encontra-se perto dos 264.

O *Slide & Splash – Parque de divertimentos aquáticos* é um parque aquático, situado em Estômbar (Lagoa), que oferece aos visitantes um leque variado de diversões aquáticas (variedade de escorregas e piscinas).

O *Real Bellavista Hotel & Spa* é uma empresa do sector turístico com cerca de 90 funcionários, pertencente à rede hoteleira *Hotéis Real*, situada em Albufeira. Classificada como unidade hoteleira de 4 estrelas, oferece aos clientes um variado leque de serviços e comodidades.

O *Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa* é uma empresa do sector turístico com uma média de 300 funcionários, pertencente à rede hoteleira *Hotéis Real*, situada em Albufeira. Classificada como unidade hoteleira de 5 estrelas, oferece aos clientes um variado leque de serviços e comodidades.

O *Hotel Vila Galé Praia* é uma unidade hoteleira de 4 estrelas e com uma média de 29 funcionários, está situada na praia da Galé em Albufeira, disponibilizando aos clientes vários produtos e serviços de lazer e acomodação.

A *Makro Cash & Carry* é uma empresa que faz parte do grupo europeu *METRO*, um dos maiores grupos mundiais na área da distribuição. A *Makro* não é diretamente acessível ao consumidor comum, mas a pessoas coletivas, estando vocacionada para a venda de produtos alimentares e outros bens a empresas e consumidores registados como membros.

A *Farmácia da Penha* fica localizada em Faro e comporta uma média de 17 funcionários. Comercializa produtos e serviços farmacêuticos.

A *ModusLab - Centro de análises clínicas unipessoal, Lda* é uma empresa de prestação de serviços no âmbito das análises clínicas, localizada em Faro e conta com 9 funcionários.

A *Habitergue*, situada em Armação de Pêra, é uma empresa ligada a empreendimentos imobiliários, nomeadamente à construção.

A *Farmácia Edite* é uma empresa vocacionada para a comercialização de produtos e serviços farmacêuticos, em Albufeira e conta com 12 funcionários.

A *Infraquinta – Empresa de Infra-estruturas da Quinta do Lago EM* (empresa municipal) é responsável pela reparação, manutenção ou adaptação de infraestruturas da zona da Quinta do Lago, ou outros serviços públicos delegados pelo Município de Loulé. Apresenta uma média de 45 trabalhadores.

Por último, a *PT Comunicações, S.A.*, localizada em Faro, é uma empresa ligada ao ramo das telecomunicações e serviços de Internet, entre outros.

Amostra

Uma amostra de 572 indivíduos foi inquirida nas várias organizações. Relativamente ao contributo de cada uma, no que se refere às respostas obtidas por questionários, verificamos que as maiores quantidades foram obtidas no *Hotel D. Filipa*, em que foram inquiridos 100 sujeitos (18%), no *Hotel Grande Real Santa Eulália* 52 (9%), na *Hubel*, onde se obtiveram 45 respostas (8%), no *Zoomarine*, 43 (8%). Na *Algardata* e no *Hotel Real Bellavista* foram inquiridos 35 sujeitos (6 %) em cada (Figura 1).

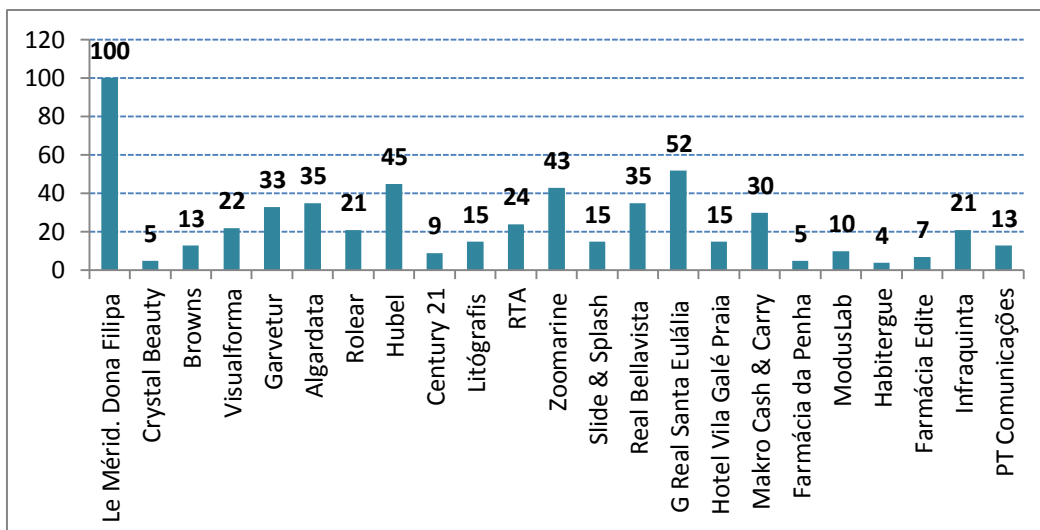


Figura 1. Frequências absolutas das respostas obtidas por organização

Dos 572 sujeitos, 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, 127 (22%) na faixa etária até aos 25 anos, enquanto 105 sujeitos (18%) estavam na faixa etária entre 41 a 50 anos: Por fim, 47 indivíduos (8%) tinham mais de 50 anos (Figura 2).

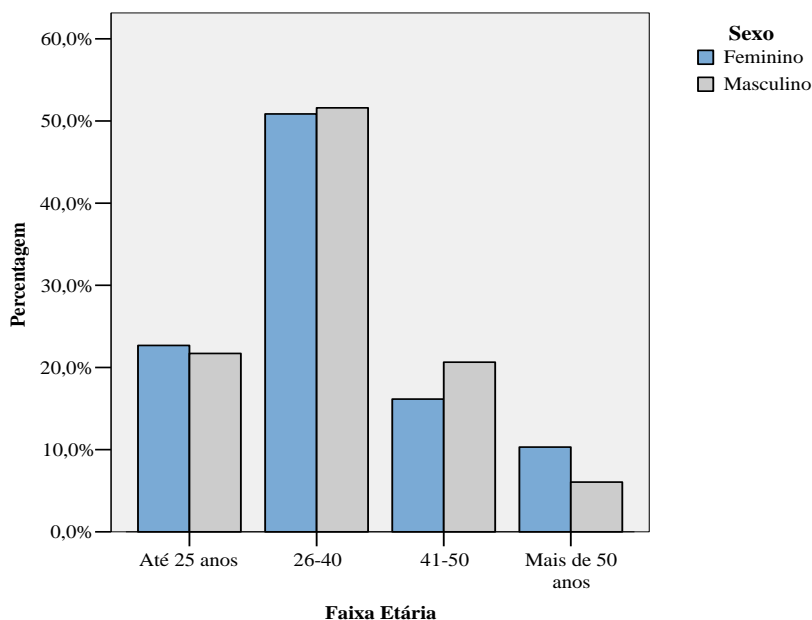


Figura 2. Distribuição dos Sujeitos por faixa etária.

Dos inquiridos, 27% (155) tinham o 9º ano de escolaridade, 46% (263) o ensino secundário e 27% (154) possuíam habilitações a nível superior (Figura 3)

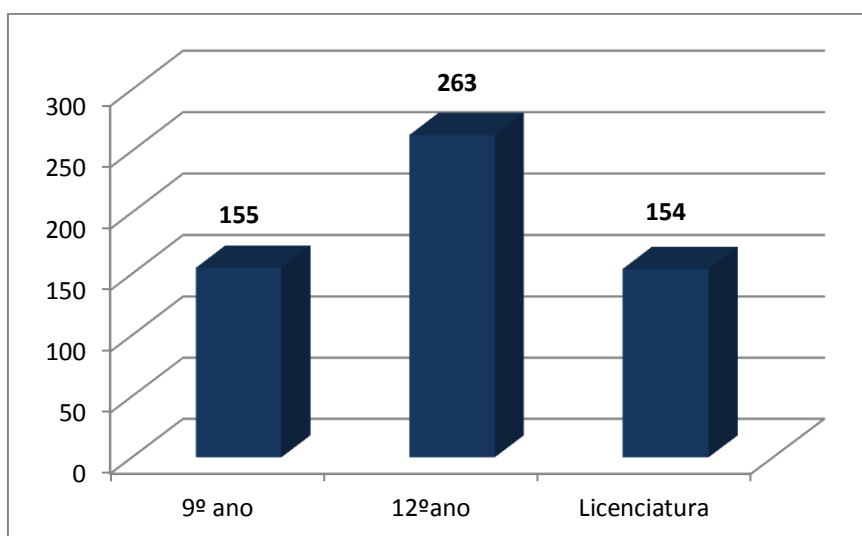


Figura 3. Frequências absolutas da variável “Habilitações literárias”

Os cargos de chefia eram exercidos por 113 dos sujeitos (20%), enquanto a maioria, 459 (80%) não exercia este tipo de função (Figura 4). Pode-se ainda verificar que 352 (62%) dos inquiridos eram chefiados por um homem, enquanto 219 (38%) eram chefiados por uma mulher (Figura 5).

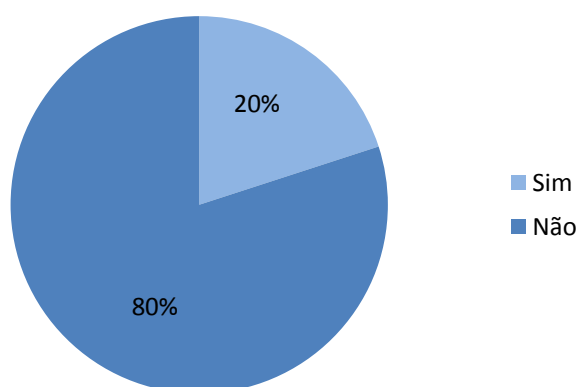


Figura 4. Distribuição dos sujeitos pela variável exercício de um “cargo de chefia”

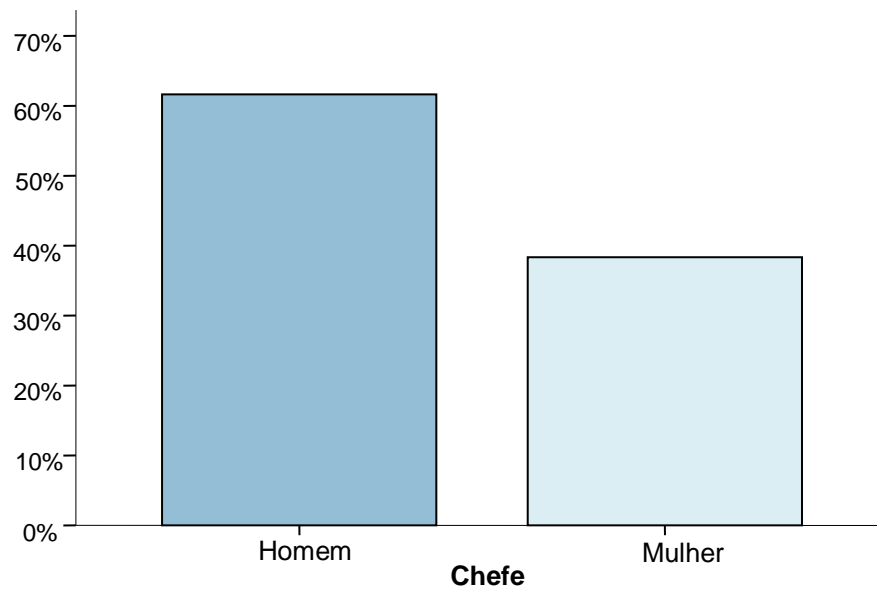


Figura 5. Distribuição dos sujeitos pela variável “sexo da chefia”

Relativamente à antiguidade, apurou-se que 41% (235) dos sujeitos trabalhavam na empresa há mais de três anos, 29% (167) desde um a três anos, 21% (118) entre 3 meses a um ano e, finalmente, apenas 9% (51) desde um período inferior a três meses (Figura 6).

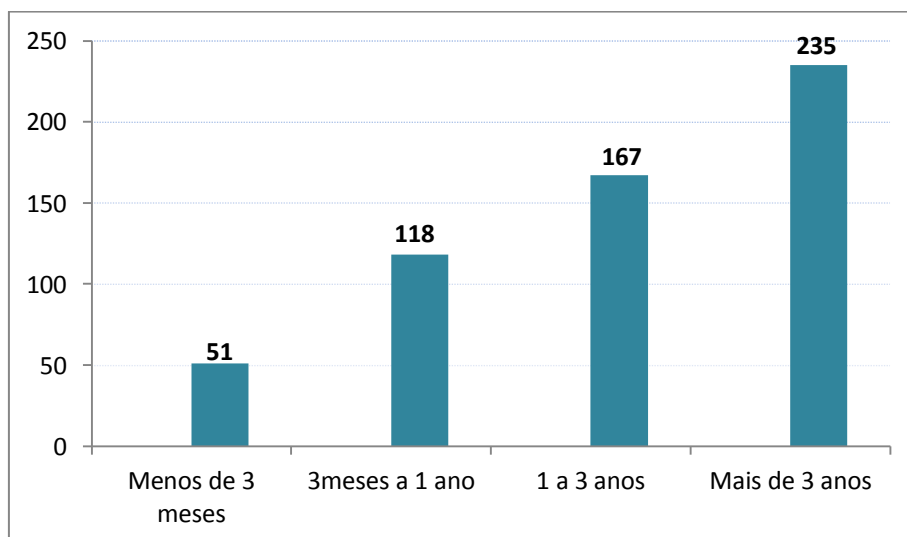


Figura 6. Frequências absolutas da variável “antiguidade na empresa”

CAPÍTULO 2

INSTRUMENTO

O instrumento principal utilizado neste estudo foi um inquérito sobre liderança e bem-estar, construído segundo o método das grades de Kelly que se passa a descrever mais pormenorizadamente, nomeadamente no que se refere à metodologia e aos procedimentos adotados para elaborar e validar o questionário final.

O Método das Grades de Kelly

A teoria de constructos pessoais, de George A. Kelly, 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. Os constructos correspondem às expectativas individuais e à antecipação dos acontecimentos, cerne da teoria dos constructos pessoais uma vez que, *Os processos pessoais são psicologicamente canalizados pelo seu modo de antecipação dos acontecimentos* (Kelly, 1963:46). A sua teoria materializa-se em onze corolários, pondo a tónica na *antecipação* e rejeitando o termo *reação*. O ser humano está orientado para o futuro, interpretando e reinterpretando o seu meio, construindo e reconstruindo os acontecimentos e, ao antecipar as respostas às suas próprias ações, pode delinear as estratégias que considera mais apropriadas a cada situação. Kelly descreve as interações sociais como um processo de construção do *self*, em que cada indivíduo, envolvido num processo social, organiza o seu comportamento de acordo com as expectativas que tem relativamente aos outros e à antecipação das consequências que o seu comportamento tem sobre eles.

Os constructos organizam-se num sistema hierarquizado, em que uns são centrais, essenciais ao funcionamento individual, e cuja mudança tem consequências significativas para a pessoa; outros são periféricos ou subordinados, quando a mudança de um constructo conduz a alterações de partes não essenciais do sistema. A

interpretação da realidade depende deste sistema de constructos e a sua maior ou menor complexidade determina a complexidade cognitiva de cada um.

O método é composto por três etapas. Na primeira procede-se à elicitação dos elementos e dos constructos e determina-se o objeto de estudo, havendo que garantir que pertencem ao domínio que pretendemos estudar e solicitando-se ao entrevistado que refira nomes de acordo com o comportamento ou perfil em estudo. Geralmente utilizam-se nove elementos para garantir um número suficiente de constructos. São necessários três elementos para constituir um constructo, sendo que dois devem ser percebidos como semelhantes (polo da semelhança) e o terceiro diferente dos restantes (polo do contraste do constructo). Repete-se este procedimento com todos os elementos, até esgotar todas as tríades possíveis e estarmos na posse de um número considerável de constructos.

Na segunda etapa é construída a grelha, numa tabela de dupla entrada, constituída pelos elementos e constructos. Por fim, na terceira fase, podem pôr-se em evidência as relações entre elementos e a estrutura dos constructos. As três etapas são independentes e poderão ser ou não utilizadas de acordo com o objetivo do investigador.

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 e Monteiro, 2005).

Elicitação dos Constructos Bipolares

Numa primeira fase foram entrevistados os sujeitos, aplicando a metodologia das grades de Kelly, com o objetivo de identificar que características que associavam aos chefes que se preocupavam com o bem-estar dos seus colaboradores. Através desta metodologia foi possível identificar 78 itens, depois de eliminados os traços de personalidade e atributos pessoais, posteriormente agrupados em duas categorias que correspondiam a características contrárias (Anexo A). Tendo em conta que o elevado número de constructos impossibilitava a administração de um questionário, recorreu-se a um júri composto por especialistas, para que eliminassem itens menos pertinentes

ou redundantes, resultando na primeira versão do questionário com 44 constructos bipolares, que foi testado no estudo-piloto, agregando a totalidade dos constructos e não diferenciando o género da chefia (Anexo B).

Adicionalmente foi utilizada a Escala de Bem-Estar Emocional Relacionado com o Trabalho, de Katwyk, Fox, Spector & Kelloway (1999), composta por 20 itens, que permite avaliar diferentes emoções que o local de trabalho pode provocar no indivíduo (Anexo C).

Estudo Piloto

No estudo piloto os questionários foram aplicados a uma amostra de oportunidade de 262 sujeitos, pertencentes ao universo a investigar, por alunos do Instituto Superior D. Afonso III e da Universidade do Algarve. Adicionalmente foram aplicadas ao mesmo sujeito a Escala de Bem-Estar Emocional Relacionado com o Trabalho (adaptação de Ferreira e Simões, 1999, da escala de Katwyk, P., Fox, S., Spector, P. & Kelloway, E., 1999) e a Escala LMX-7 (versão para colaboradores), adaptada por Gaspar, F. (2006), do *Leader Member Exchange (LMX)*, de Graen, Novak e Sommerkamp (1982), pedindo-se que as respostas fossem dadas relativamente ao mesmo chefe, preferencialmente o atual ou o último que tivessem tido. O preenchimento do questionário foi acompanhado, com a intenção de verificar quais as dificuldades que os inquiridos mostravam relativamente ao seu preenchimento.

Após a aplicação do questionário-piloto, procedeu-se à sua análise, sendo eliminados os itens que se consideravam repetidos (vinte), ou que não trariam qualquer informação relevante para o estudo. Procedeu-se, também, a uma análise fatorial das respostas às questões colocadas, que resultou na identificação de dois fatores: *Consideração e Estruturação*, com forte correlação entre eles (r de Pearson = 0,86). A consistência interna de cada fator foi boa (Alfa de Cronbach de 0,91 e 0,90, respetivamente).

Percepção das Diferenças sobre Liderança e Bem-Estar

Começando por analisar a distribuição dos valores de cada item, verificou-se que as médias obtidas não são elevadas. Destaca-se o item 21 que apresenta o valor mais baixo sendo e os itens 13, 15,16,19 e 23 apresentam valores superiores a 2,5. Esses resultados indicam uma atitude favorável dos sujeitos em relação às respectivas chefias no que se refere à promoção do bem-estar dos funcionários.

Relativamente ao poder discriminativo da escala, podemos constatar que todos os itens foram cotados nos seus valores extremos o que, associado um desvio-padrão maior que um vem atestar a disparidade de opiniões sobre cada um dos aspetos com especial relevância para o item 19.

Tabela 1. *Valores das médias, desvio-padrão e cotações máximas e mínimas obtidas em cada item e no total (N = 262)*

ITEM	MEDIA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
1	2,1	1,2	1	5
2	2,1	1,2	1	5
3	2,3	1,2	1	5
4	2,4	1,2	1	5
5	2,2	1,3	1	5
6	2,1	1,3	1	5
7	2,2	1,2	1	5
8	2,3	1,3	1	5
9	2,3	1,3	1	5
10	2,2	1,3	1	5
11	2,6	1,3	1	5
12	2,2	1,2	1	5
13	2,5	1,3	1	5
14	2,2	1,2	1	5
15	2,6	1,2	1	5
16	2,5	1,2	1	5
17	2,2	1,2	1	5
18	2,3	1,2	1	5
19	2,6	1,4	1	5
20	2,3	1,2	1	5
21	1,7	1,0	1	5
22	2,0	1,2	1	5
23	2,5	1,2	1	5
24	2,4	1,3	1	5

Seguidamente procedeu-se à análise fatorial com o intuito de reduzir a análise aos dois fatores já definidos na aplicação inicial.

Análise Fatorial

Os dois fatores definidos, expressos na Tabela 2, explicam 51% da variância, após terem sido retirados os itens 7, 8 e 10. Apesar de se organizar no modelo bifatorial clássico de liderança (tarefa vs. relação), convém não esquecer que o instrumento pretende medir apenas aspetos ligados ao bem-estar e, assim, os aspetos relacionais podem, por vezes, confundir-se com os de tarefa. Com efeito, ambos os fatores se correlacionam de forma acentuada (r de *Pearson* = .83) e é mesmo possível que, perante uma outra amostra, surja apenas um fator.

Relativamente à consistência interna dos fatores, ela é igualmente elevada, com valores do *Alfa* de *Cronbach* de .91 e .90, respetivamente, o que dá conta da estabilidade (confiança) do modelo.

Segundo esta divisão dos fatores e após verificação dos valores mais significativos para cada questão, chegou-se à conclusão de que os fatores seriam chamados posteriormente: *Consideração* e *Estruturação*, como demonstrado nas Tabelas 2 e 3.

Tabela 2. *Saturações de cada item em cada fator, e respetiva percentagem de variância explicada (n=262)*

Itens	Fatores (% de variância explicada)	
	1 (35%)	2 (16%)
Rodeia-se de pessoas competentes	0,47	0,28
Demonstra confidencialidade na resolução de problemas 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	0,6	0,34
Deixa os funcionários agir com liberdade	0,71	0,17
Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos	0,59	0,5
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	0,7
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	0,4	0,69

Tabela 3. *Fatores representados e respetivos itens com maior peso*

Consideração (Fator 1)	Estruturação (Fator 2)
Rodeia-se de pessoas competentes	Explica bem os objetivos que se pretendem atingir
Demonstra confidencialidade na resolução de problemas funcionários	Exige rigor no trabalho, demorando-se o tempo que for necessário
Preocupa-se sempre com o funcionário que não vem trabalhar	Tenta que o funcionário não trabalhe horas a mais
Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado	Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado
Deixa os funcionários agir com liberdade	Sabe até onde cada um pode ir
Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos	Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação
Admite quando erra	Informa acerca de tudo o que se passa
Apazigua os conflitos	Resolve os problemas
Fala com todos os funcionários	
Pessoa frontal	
É sensível a tudo o que está à sua volta	
Contacta para saber se correu tudo bem	

Assim, o fator *Consideração* refere-se ao conjunto de itens favoráveis a uma liderança baseada na disponibilidade na relação com o outro e 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.

Com o intuito de se verificar a distribuição dos fatores, foram calculadas as médias das variáveis intervenientes, que se apresentaram com valores semelhantes, salientando-se o facto de ambas percorrerem os valores extremos da escala (Tabela 4) e terem valores do desvio-padrão que dão conta da concentração dos dados à volta das médias, que se revelaram baixas, isto é, as chefias foram cotadas favoravelmente quanto à qualidade da sua liderança na promoção do bem-estar.

Tabela 4. Valores das médias, desvios-padrão e cotações máximas e mínimas obtidas em cada fator e no total (N=572)

FACTOR	MÉDIA	DP	MÍNIMO	MÁXIMO
<i>Consideração</i>	1,96	0,77	1,0	5,0
<i>Estruturação</i>	2,03	0,77	1,0	5,0

Questionário

O questionário final (Anexo D) ficou organizado da seguinte forma: cabeçalho (indicação das empresas participantes do projeto; nome do questionário, breve explicação do estudo que se pretendia e garantia de anonimato), dados biográficos (sexo, idade, habilitações literárias, e 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?*” (esta última, uma questão aberta que permitia uma grande variedade de respostas) e 24 questões, às quais foi atribuída uma escala tipo Likert, com os valores de 1 a 5, que correspondiam a, respetivamente a “*concorda totalmente*”, “*concorda parcialmente*”, “*não concorda nem discorda ou não é aplicável*”, “*discorda parcialmente*”, e “*discorda totalmente*”.

A resposta à questão aberta “*Porquê?*” – porque prefere ter uma chefia masculina ou feminina – foi posteriormente codificada para análise posterior, nas seguintes categorias: indiferente; menos conflitos; sensibilidade; relacionamento; competência e organização; pragmatismo; exigência; determinação; identidade de género; incompatibilidade de género; ética.

Os dois fatores analisados com este instrumento de medida passaram a ser denominados por *Consideração* e *Estruturação*, sendo o primeiro (constituído pelos itens 4, 5, 6, 9, 14, 18, 19, 20, 21, 22 e 23), referente às questões relacionadas com a forma como era percebida a consideração tida por parte da chefia para com o funcionário, ou seja, relacionadas com a própria relação entre chefia e subordinados; o segundo fator (formado pelos itens 1, 2, 3, 11, 12, 13, 15, 16 e 17) dizendo respeito a questões relacionadas com a forma como era estruturado e organizado o trabalho a ser elaborado, abrangendo aspetos como a comunicação, informação, explicitação e delegação de tarefas.

Estudo de Validação

Conforme referido no estudo-piloto, juntamente com a aplicação do questionário, durante o estudo-piloto, foram aplicadas duas escalas – Escala de Bem-Estar Emocional Relacionado com o Trabalho (Katwyk, P., Fox, S., Spector, P. & Kelloway, E., 1999) e a Escala LMX-7 (versão para colaboradores), adaptada por Gaspar, F. (2006), do *Leader Member Exchange (LMX)*, de Graen, Novak e Sommerkamp (1982), que se supunha estarem correlacionadas com o questionário, uma vez que mediam variáveis da relação líder-colaborador (LMX) e do bem-estar proporcionado por este no ambiente de trabalho. Feita a aplicação, submeteram-se os resultados das escalas a análise fatorial, tendo-se obtido os fatores para a escala de bem-estar indicados na Tabela 5.

Tabela 5. *Saturações de cada item em cada fator, na escala de bem-estar e respetiva percentagem de variância explicada (n=262)*

Itens	Fatores (% de variância explicada)	
	1 (35%)	2 (16%)
Rodeia-se de pessoas competentes	0,47	0,28
Demonstra confidencialidade na resolução de problemas 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	0,6	0,34
Deixa os funcionários agir com liberdade	0,71	0,17
Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos	0,59	0,5
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	0,7
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	0,4	0,69

Relativamente á escala LMX, obteve-se apenas um fator, explicando 66% da variância.

Desta forma, tomando os cinco fatores resultantes, calcularam-se as correlações entre todos e, conforme mostra a tabela 6, as correlações foram todas significativas e fortes, entre o questionário e a escala LMX, e significativas mas médias, com a escala de bem-estar, o que vem em abono da validade de constructo do instrumento (validade concorrente).

Tabela 6. Valores de R de Pearson, nas correlações entre os fatores do questionário, da escala LMX e da escala de bem-estar

Instrumentos	Factores	Escala LMX	Escala Bem-estar	
			Negativo	Positivo
Questionário	Estruturação	.57*	.42*	.31*
	Consideração	.57*	.44*	.28*
Escala	LMX		.38*	.46*

Significativo para $p < .01$

CAPÍTULO 3

PROCEDIMENTO

As empresas selecionadas foram inicialmente contatadas através de ofício (Anexo F) e convidadas a participar no estudo. Nas que se disponibilizaram a participar foi selecionado internamente um responsável para organizar o processo de aplicação dos questionários e a realização das entrevistas.

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 já preenchidos pelos funcionários.

Em cada empresa entrevistaram-se indivíduos apontados pelos colaboradores como exemplos de chefias que tentavam promover o bem-estar dos empregados. As entrevistas foram feitas pelos colaboradores da Apgico 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?*. Procurou-se que os entrevistados respondessem a estas duas perguntas, abordando vários aspetos que considerassem importantes, no âmbito das questões apresentadas.

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 insere, 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.

O procedimento seguido na recolha e tratamento dos casos de empresas lideradas por mulheres encontra-se explicado em cada um dos casos.

PARTE III

RESULTADOS E DISCUSSÃO

CAPÍTULO 1

RESULTADOS

A análise dos resultados encontra-se dividida em três partes, sendo a primeira relativa aos dados quantitativos, a segunda aos qualitativos e a terceira aos estudos de caso.

Análise Quantitativa

Relativamente à questão da verificação de diferenças nos processos utilizados por gestores masculinos e femininos, na promoção do bem-estar dos empregados, verificou-se que a maioria das percepções dos inquiridos (Figura 7) indica uma clara preferência pelas chefias do sexo masculino ($n=226$) em relação ao feminino ($n=117$), apesar dos valores de indiferença para com o género da chefia serem igualmente elevados ($n=225$). Esta preferência é independente do sexo do sujeito (Figura 8), 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; $p<.01$).

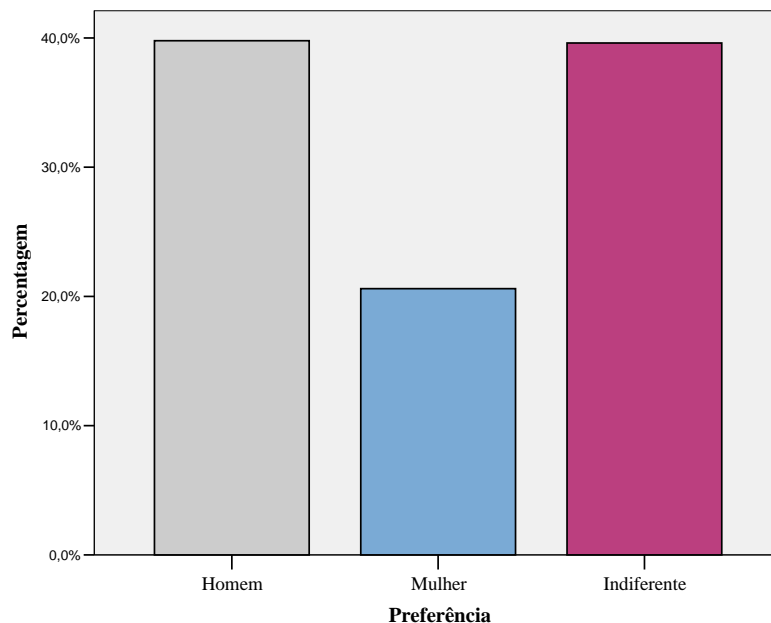


Figura 7. Percentagem de preferências por chefia masculina, feminina ou indiferente

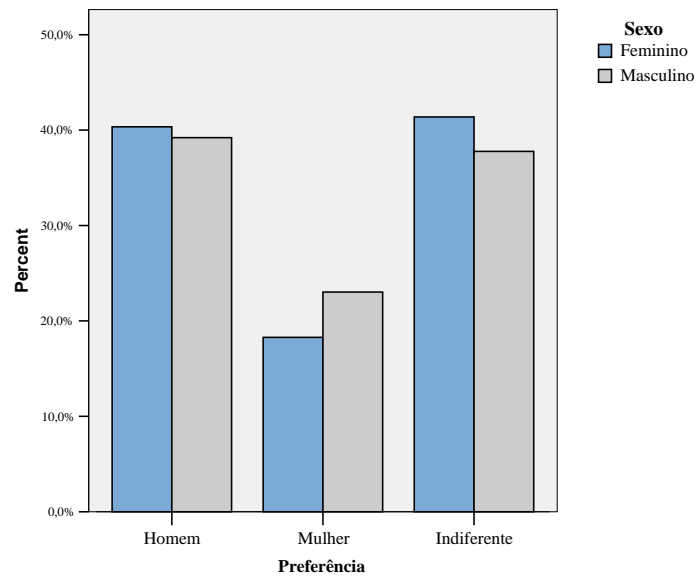


Figura 8. Percentagem de preferência de chefia por género.

Ao analisarmos melhor a amostra, verificou-se que a maioria dos indivíduos participantes no estudo, que estão sob uma chefia masculina, referiram preferir uma chefia masculina (200 vs. 26), enquanto a maioria dos indivíduos sob uma chefia feminina referiu preferir a chefia feminina (26 vs. 91), conforme mostra a Figura 9. Esta diferença tem valor estatístico forte (Qui-quadrado=149,97; $p < .01$) e mantém-se independente do sexo do sujeito e das restantes variáveis, exceto a idade, como atrás se viu.

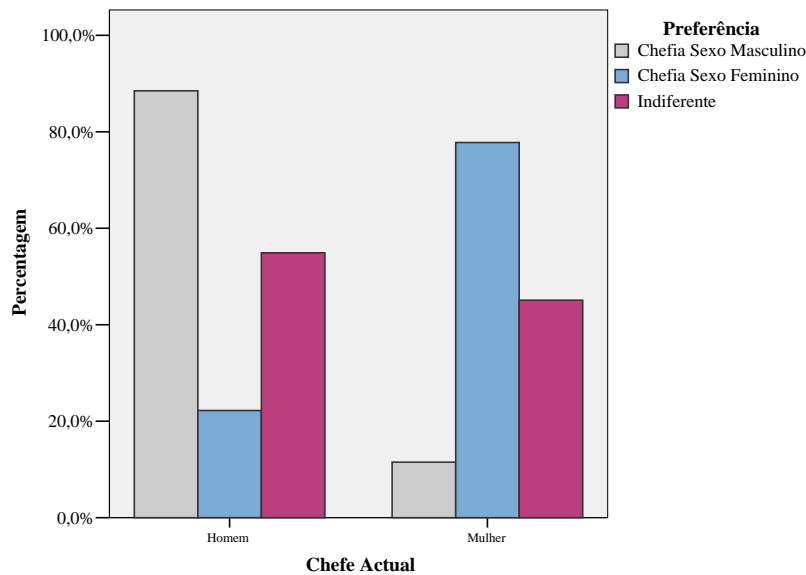


Figura 9. Percentagem de preferência de chefia feminina e masculina, de acordo com o género da chefia.

Análise da variância

Na tentativa de encontrar diferenças de percepção relativamente aos dois fatores, 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 ser ou não chefia. Relativamente à idade e antiguidade na empresa, verificou-se que os mais jovens e os com menos de 3 meses tinham tendência a classificar melhor os seus chefes no fator *estruturação* do que as restantes faixas etárias e tempo na empresa, o que dá conta de um menor grau de exigência quanto à tarefa, por partes destes segmentos, como é natural.

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 género da atual chefia, como indicado na Tabela 7. Com efeito, os sujeitos sob chefia feminina indicaram cotações nitidamente mais favoráveis quanto aos seus chefes, em relação aos que dispunham de chefias masculinas.

Tabela 7. Género das chefias

Chefe	N	Factores	
		Consideração	Estruturação
Masculino	351	2,0	2,1
Feminino	218	1,8	1,9
Sig.		0,01	0,01

Já relativamente à variável *Preferência*, correspondente às preferências dos indivíduos participantes no estudo relativamente a chefias do sexo masculino ou chefias do sexo feminino, o teste t (Tabela 8) revelou diferenças quanto à variável *Consideração* ($p < 0,02$), sendo mais elevados os valores médios dos que preferiam chefias masculinas ($\mu = 2,13$), em relação aos que preferiam chefias femininas ($\mu = 1,90$), isto é, a preferência pelo género da chefia parece influenciar a forma como é feita a apreciação dos chefes. No entanto, vimos que a sobreposição entre as preferências quanto ao sexo do chefe e a atual chefia se verificavam, pelo que não é de estranhar este dado.

Tabela 8. Médias obtidas por cada preferência pelo género dos gestores em cada factor e respectiva significância da diferença

Preferência	N	Desvio Padrão	Factores	
			Consideração	Estruturação
Masculino	225	0,85	2,13	2,18
Feminino	117	0,76	1,90	2,03
Sig.			0,02	0,13

Análise Qualitativa

A Figura 10 ilustra o mapa perceptual resultante das respostas aos “Porquês” dadas como justificação pelos sujeitos, para preferirem homens ou mulheres como chefes, sendo que uma das opções era “Indiferente”, tal como indica a Figura 10. Estas respostas foram agrupadas em categorias (ver Quadro 3) e submetidas a análise fatorial de correspondências, usando o software *Data and Text Mining DTM Vic41* (Lebart, 2006).

Quadro 3. Unidades de registo e categoria respetiva nos “Porquê?” da preferência por chefias femininas e masculinas

CATEGORIA	UNIDADES DE REGISTO
INDIFERENTE	Indiferente Depende Nenhum motivo em especial A diferença está nas pessoas Experiências positivas com ambos os sexos O que importa é a forma de chefiar Depende das personalidades
MENOSCONFL	Menos conflituosos Menos intriguista Menos emotivo Não andam sempre mal dispostos Menos problemático Menos conflitos na gestão de problemas
SENSIBILIDADE	Sensibilidade Compreensão Empatia Simpatia Dá mais importância aos problemas Tolerante Entende melhor os problemas Maior sensibilidade Flexíveis Maneira mais sensível de falar Maior abertura Mais atentas Mais humanas
RELACIONAMENTO	Comunicação melhor Melhores laços de camaradagem Melhor feito Melhor relacionamento Facilidade de comunicação Compreensivo Fácil de lidar Fácil de trabalhar Acessível Amigo Gosta de ajudar Não mandam Pedem Comunicação Maior proximidade Bom relacionamento interpessoal Interesse pelo bem-estar pessoal Proximidade à equipa Confiança Dão importância a aspetos não profissionais Relacionamento menos tenso Mais comunicativa Melhor vendedora
COMPETENCIAORG	Mais método de liderança Organização

	<p>Competencia Postura de liderança Unânime Resolve melhor os problemas Coordenação da área Profissionalismo Capacidade de liderança Autoridade diferente Mais criteriosos Conhecem os limites Capacidade de organização Responsável Calmo Ponderado Menos emotivo Maior serenidade Capacidade de concentração em várias coisas em simultâneo Mais inteligentes</p>
PRAGMATISMO	<p>Maior pragmatismo Prática Directo Conciso Não dá importância a pormenores irrelevantes Mais objetivo Mais diretos Menos complicadas</p>
EXIGENCIA	<p>Seletivos nas promoções Exigência Razoáveis nas exigências Mais rigorosa</p>
DETERMINACAO	<p>Determinação Eficácia Preocupado Motivação Impõe mais respeito</p>
IDENTIDADEGEN	<p>Cumplicidade perante chefes do mesmo sexo Não há oportunidade de assédio sexual Maneira mais sensível de compreender as mulheres Melhor relacionamento com chefia do mesmo sexo Imagem feminina no poder Mais facilidade em trabalhar Sempre teve chefes homens Nunca teve chefia masculina Questão de hábito Por gosto Trabalha-se bem com homens Mulheres conhecem-se melhor Maior afinidade entre mulheres Maior identificação com o sector laboral Maneira diferente de ver o trabalho da operária Nunca direi que não a uma mulher chefe</p>
INCOMPATIBILIDADE GEN	<p>Mais dificuldade em lidar com mulheres Chefes mulheres não foram muito boas Conflitualidade perante chefes do mesmo sexo Muito conflituoso Rígido Mulher é mais autoritária</p>

	Autoritário
ETICA	Sincero Frontal Coerente Humilde Justo Imparcial Honesto Menos inveja Mais correta

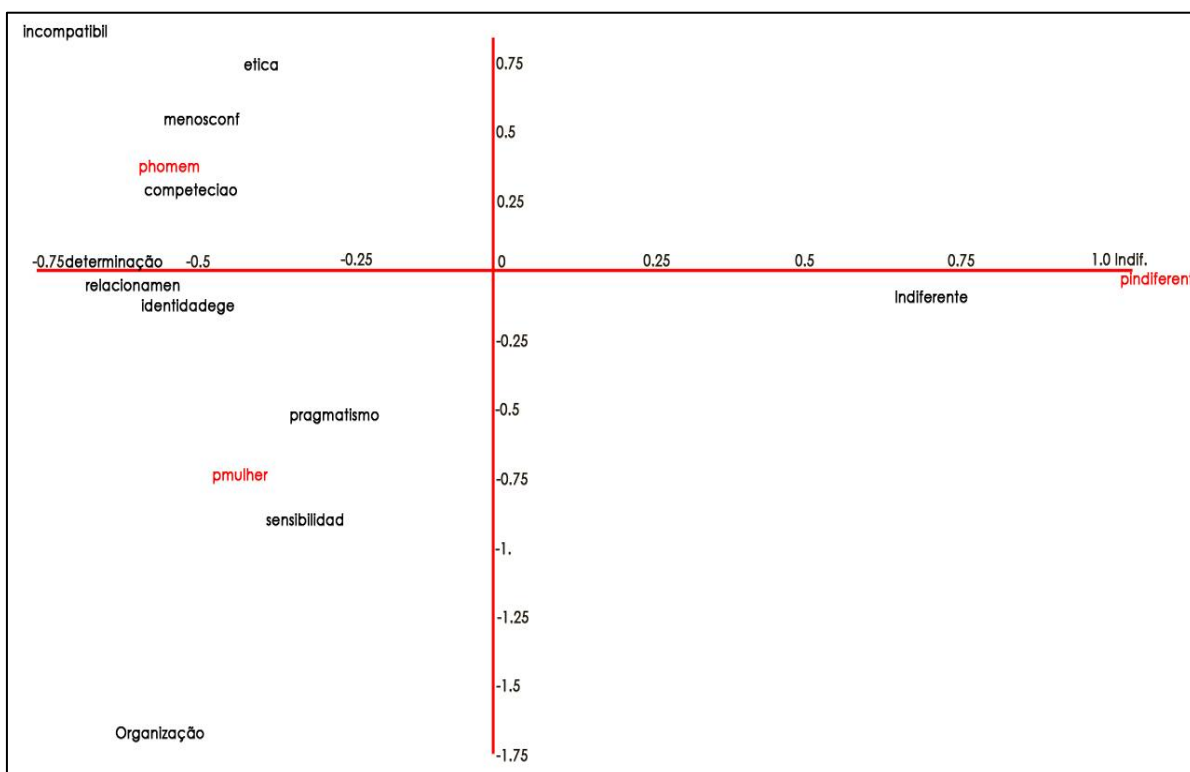


Figura 10. Mapa perceptual das razões de preferência por chefias masculinas (“phomem”), femininas (“pmulher”), ou indiferente (“pindiferente”)

Os eixos da Figura 10 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*, uma vez 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 *Relacionamento e Identidade de Género*, o que se explica pelo hábito em trabalhar com chefias maioritariamente masculinas.

Interessante que, apesar de não haver praticamente diferença entre as perceções 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.

Entrevistas

Relativamente às entrevistas, 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 sua 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. A maioria dos entrevistados referiu que a chefia não tinha uma posição autoritária. No entanto, alguns afirmaram que, em situações pontuais de incumprimento, tinham necessidade de assumir uma atitude de imposição.

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 referia-se à procura de soluções no planeamento geral que agradassem 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, fosse a nível pessoal ou profissional, respeitando a discrição e 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 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 que 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 no modelo de chefia feminino, 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 está na personalidade e no facto de que a liderança é 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 facto de os homens serem mais tradicionais e

menos inovadores e as mulheres serem mais conflituosas, pelo que se pode defender o equilíbrio nas funções de chefia por homens e mulheres.

Numa outra perspetiva, uma das entrevistadas mencionou que não considera que existam diferenças pelo facto 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, respetivamente. No entanto, estes estilos não são típicos de um género porque, tanto um homem como uma mulher, podem ter qualquer um dos dois estilos de liderar.*

Uma das entrevistadas também referiu que tinha como superior um chefe homem que, na sua ausência, era substituído por uma mulher, e que tinha igual consideração por ambos, não verificando diferenças nos modelos de liderança.

O *relacionamento* e a *flexibilidade* foram aspetos apontados por vários entrevistados, nomeadamente fazendo referência ao facto da mulher ser mais flexível ou mais autoritária, não se encontrando consenso nas respostas. Também referiram que, sua na maioria, são as mulheres que dão mais ênfase e defendem a necessidade de criar boas condições e bom ambiente de trabalho para o bom desempenho dos colaboradores.

Alguns dos participantes nas entrevistas referiram que a atribuição às mulheres de cargos elevados é uma mais-valia para as empresas. No entanto, na esfera social a mulher continua, nalguns aspetos, subjugada ao homem, ocupando posições inferiores. Outros entrevistados acrescentaram que a emancipação das mulheres acabou com a discriminação e que, no futuro, haverá mais mulheres chefes no mercado do trabalho.

Uma das entrevistadas referiu que as *diferenças do género* se devem, acima de tudo, ao conjunto de expectativas acerca dos comportamentos sociais atribuídos distintamente ao homem ou à mulher, resultantes da aprendizagem cultural: *há cargos mais adaptados para mulheres e outros mais aptos para homens, em mundos maioritariamente masculinos.* Todavia, a maioria dos entrevistados defendeu uma perspetiva diferente desta, atribuindo maior relevância aos aspetos que se prendem com a socialização.

Atualmente ainda são evidentes as desigualdades da participação da mulher no mercado de trabalho, a vários níveis: salários, funções e possibilidade de fazer carreira.

Várias das entrevistadas defenderam que isso se deve ao estereótipo associado à mulher com responsabilidades em cuidar da família e ao preconceito de que o homem é um líder melhor. Algumas das entrevistadas discordaram desta discriminação e referiram que a preferência por homem ou por mulher não tem justificação.

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 o homem expõe o problema em equipa e procura 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, mais minuciosas, mas também mais complicadas e mais conflituosas.

Por fim, importa referir um aspeto mencionado por uma das chefias intermédias: *as pessoas habituam-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 facto de, na análise quantitativa anteriormente efetuada, se ter verificado que há uma concordância na preferência pela chefia masculina ou chefia feminina, de acordo com o género de chefia que se tinha.

CAPÍTULO 2

ESTUDOS DE CASO

Esta seção trata da apresentação de estudos de caso realizados em empresas geridas por mulheres, com a finalidade de perceber um pouco mais até que ponto a forma feminina de liderar introduz particularidades especiais, capazes de favorecer a inovação na empresa, proporcionando, nomeadamente, a participação dos colaboradores no processo.

Estudo de Caso “Fundação Alentejo”

“Somos uma instituição da Região e ao serviço da Região, sem o monopólio da verdade e com a deliberada vontade de fazer da cooperação interinstitucional uma estratégia potenciadora de recursos e de oportunidades para o Alentejo.”

Fernanda Ramos, Presidente da Fundação Alentejo

O presente caso destina-se a ilustrar a forma como uma fundação privada portuguesa, promotora de uma escola profissional e outras estruturas escolares, desenvolve o seu sistema de inovação organizacional, isto é, a transformação da criatividade dos colaboradores em valor acrescentado para a organização. Este estudo de caso concentrou-se na análise das práticas e nas redes existentes, relativas à promoção da ligação entre os vários agentes escolares e entre a Fundação e a comunidade, com a finalidade de produzir especialistas adequados ao mercado de trabalho existente.

O grande desafio é, tal como expresso na frase da responsável pela Fundação, o de conseguir que as ações desenvolvidas obtenham o efeito desejado de funcionamento em rede, para produzir um output de qualidade e, através dessa via, aumentar o impacto dos cursos na região, face à situação atual desfavorável.

Introdução

No caso presente, pretende-se ilustrar a forma como uma fundação privada portuguesa, promotora de uma escola profissional e de outras organizações educativas, desenvolve o seu sistema de inovação organizacional, isto é, a transformação da criatividade dos colaboradores em valor acrescentado para a organização. Este estudo de caso concentrou-se na análise das várias parcerias existentes, internas e externas, que permitem à Fundação uma inserção no tecido social e profissional da região, com implicações diretas, quer na ligação dos cursos à realidade prática, quer na empregabilidade dos seus graduados.

A recolha de elementos foi feita através de informação fornecida pela Fundação, em termos de estudo documental e entrevistas. Com efeito, a Fundação proporcionou as condições possíveis e cedeu os documentos suscetíveis de ajudar ao estudo, tendo igualmente disponibilizado o tempo de gestores, professores e alunos para entrevistas em profundidade.

Para além da análise documental, mencionada na bibliografia, foram efetuadas três visitas, ao longo de dois meses, que proporcionaram o seguimento de uma metodologia de construção do geral para o particular, cujo delineamento foi surgindo no decurso da investigação, sem sequência pré-determinada. Assim, tendo-se iniciado com uma visão geral da organização, prosseguiu-se para a análise de pormenor à volta do espírito da organização e das implicações das parcerias relatadas.

A Fundação Alentejo e a EPRAL

A Fundação Alentejo, instituída em 1999, teve origem na Escola Profissional da Região do Alentejo (EPRAL), criada por um contrato-programa entre o CEDRA (Centro de Estudos e Desenvolvimento da Região do Alentejo) e o então criado Gabinete para o Ensino Tecnológico, Artístico e Profissional (GETAP), do Ministério da Educação, em 1990. O CEDRA aproveitou a oportunidade fornecida pelo projeto VAGA-JOVEM (formação no sector agroalimentar, para a região do Alqueva), sob financiamento do programa comunitário PETRA, numa altura em que o governo resolveu reativar o ensino profissional, eliminado após o 25 de Abril de 1974 por ser considerado

discriminatório. A EPRAL surgiu, assim, deste primeiro curso experimental, ao qual se juntaram outros três: museologia, bibliotecas e hotelaria.

Com a sua sede em Évora, dos seus nove polos iniciais manteve os dois maiores, em Elvas e Estremoz, formando atualmente um total anual de cerca de 650 alunos, distribuídos por 14 cursos profissionais e 27 turmas, assegurados por um efetivo de cerca de 180 profissionais (pessoal docente e não docente). A Fundação tem recorrido aos programas comunitários (PORA – Programa Operacional da Região Alentejo e PRODEP – Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal) para crescer, à contratualização com o estado e ao autofinanciamento, procurando conseguir uma maior autonomia em relação ao financiamento público (nacional e, maioritariamente, comunitário).

Em estreita ligação com o tecido empresarial e institucional da região, quer através de estágios profissionais, quer pela formação em contexto de trabalho (estágios curriculares), a Fundação constitui um exemplo de inclusão, cooperação e trabalho em rede (a gestão pedagógica “em rede”), podendo-se igualmente orgulhar da sua taxa de empregabilidade de 75%. Com efeito, estão estabelecidas parcerias ativas com outras escolas, autarquias, serviços públicos regionais e estruturas associativas empresariais, socioprofissionais e ligadas à educação (profissionais, alunos e famílias). Por um lado, as redes internas, ancoradas nos diretores técnico-pedagógicos, orientadores educativos, coordenadores de curso e tutores, que permitem uma participação alargada dos alunos e encarregados de educação. Por outro, as redes externas, que facilitam a interligação com o tecido social e que constituem fonte privilegiada de divulgação da oferta formativa. A este respeito, transcreve-se do livro *Fundação Alentejo, 1999-2009*, p.60:

“(...) a nossa intervenção deve perspetivar uma metodologia de trabalho de cooperação e de mútua confiança, envolvendo os atores fundamentais do sistema, escolas, autarquia, serviços públicos regionais, estruturas associativas empresariais e socioprofissionais, e estruturas associativas dos profissionais de educação, dos alunos e de famílias/encarregados de educação, de modo a que a rede escolar acolha, tão justamente quanto possível e no quadro de desenvolvimento

das políticas públicas de educação, os contributos e as expectativas mais relevantes de toda a comunidade.”

E é dentro da orientação e gestão da sua fundadora que a instituição proporciona a diversificação da oferta formativa e a captação de novos públicos, com a abertura de um colégio, uma creche, jardim-de-infância e o 1º ciclo. A formação de adultos, no âmbito do seu Centro de Novas Oportunidades (CNO) que, até final de 2012, desenvolveu processos de reconhecimento validação e certificação de competências (RVCC), hoje em dia com formações modulares, em Évora e Elvas. No futuro enquadra-se o ensino pós-secundário, com os Cursos de Especialização Tecnológica (CET).

A Personalidade da Diretora e o Espírito da Fundação

Indissociavelmente ligada à personalidade da Fundação está Fernanda Ramos. Possuindo um percurso profissional e de intervenção cívica de exceção, exerceu múltiplas funções autárquicas (a primeira mulher candidata à Câmara Municipal de Évora, da qual foi Vereadora e mais tarde Vice-Presidente) e ligadas ao estado, incluindo o governo civil, mas foi no entusiasmo pela criação das escolas profissionais que a sua vocação melhor se concretizou, estando desde a primeira hora ligada a todos os projetos que antecederam a Fundação, incluindo a presidência da Associação Nacional de Escolas Profissionais, nos anos 90.

Nas palavras de um dos elementos do Conselho de Administração da Fundação, José Saragoça, o facto de a gestora ter sido governante foi muito importante, porque permitiu obter parcerias que constavam na sua carteira de contactos.

O seu estilo de liderança participativo sempre influenciou toda a maneira de estar dos quadros na organização, incluindo a aceitação da crítica como algo inerente à função. Nas palavras dos diretores técnico-pedagógicos Ana Paula Carriço e João Lázaro, esta postura leva a trocar o “eles” pelo “nós”, isto é, a assumir a responsabilidade dos erros, em vez de os imputar a outros. Esta atitude favorece que cada um procure manter-se apto a saber realizar as tarefas dos que de si dependem, como forma de melhor compreender as dificuldades de execução das diretrizes que

emite. Também favorece um espírito de corpo forte, em que cada um sabe que pode contar com os outros, ilustrado na frase de um aluno, “na EPRAL não nos deixam cair”. Este espírito, alavancado numa liderança forte da fundadora, é materializado pela “almofada” da equipa dos fundadores, que contribuem para tornar o regime mais flexível, de modo a não impedir qualquer elemento de crescer dentro da organização. É esta opção da presidente, de nunca decidir sem ouvir o Conselho Geral da Fundação, mesmo tendo poderes para o fazer, que amplia o sentido da sua liderança.

Sempre presente nas atividades escolares, Fernanda Ramos influencia profissionais e alunos a seguirem o seu exemplo e a não se contentarem com o que têm, ambicionando sempre mais. É, talvez por isso, que vários alunos manifestam a intenção de prosseguir a via universitária, em simultâneo com a atividade profissional, não para mudarem de ocupação mas para melhorar a qualidade da que executam. Esta vontade ficou bem ilustrada por Vasco Ferreira, delegado de turma do curso de restauração, que pretende obter a licenciatura em engenharia alimentar para melhor poder exercer a sua vocação, que é ser chefe de cozinha.

A Prática Profissional

Apesar de ser uma instituição privada, a filosofia de trabalho destes profissionais é totalmente de serviço público, traduzido no investimento feito na comunidade, quer através das parcerias realizadas quer, sobretudo, na preocupação constante em servir a região com profissionais competentes e aptos para o trabalho que lhes é exigido nas empresas. Essa ligação à comunidade está bem expressa na forma de funcionamento dos cursos, em que os estágios profissionais, realizados durante os 2º e 3º anos e não apenas no final dos cursos, como é habitual, constituem um instrumento para a conceção e melhoria dos currículos dos cursos. Estes estágios são objeto de uma preparação e seleção cuidadas, dentro e fora da região (90% no Alentejo, com exceção da hotelaria e audiovisuais), negociando objetivos e etapas para a formação dos estagiários, e promovendo o acompanhamento constante.

Esta forma de *feedback* constante, decorrente dos estágios e de outras fontes, exige uma grande autonomia na gestão dos cursos, para que as alterações aos planos de estudos possam ser implementadas sem demora. As outras fontes de informação

são constituídas pelos formadores externos, recrutados na esfera profissional, e pelas próprias organizações que são chamadas a colaborar. Por exemplo, no caso do curso de auxiliares de saúde, foi desenvolvida uma parceria com a Escola Superior de Saúde, que ajudou na adaptação do curso ao público-alvo e na colocação dos estagiários, disponibilizando professores do curso de enfermagem que, em conjunto com outros profissionais do setor, contribuem para ajustar o curso às necessidades existentes. A divisão modular dos cursos, que já mereceu os mais rasgados elogios de entidades ligadas à educação, facilita muito este processo de transformação constante, em direção às necessidades reais.

É, também, através do estágio que os alunos melhor entendem as exigências da profissão e, conseqüentemente, a necessidade das diferentes disciplinas que compõem o referencial do curso, aprendendo assim, a fazer a ponte entre a teoria e a prática, como referido pela aluna Marisa Veiga, que saiu de um curso profissional de uma escola pública, porque ali tudo se resumia a palestras e avaliações, sem qualquer participação dos alunos, enquanto na EPRAL tem aulas práticas, discussões e eventos, onde pode participar, criar e apresentar trabalhos com os colegas. Da mesma forma, os estágios seguiram um programa em que foi progressivamente colocada em contato com o cliente, em tarefas de responsabilidade, com possibilidades de apresentar sugestões e introduzir modificações no trabalho, graças ao diálogo permanente entre o orientador educativo, da empresa, e o orientador de curso, da Escola. Tudo isto foi determinante para se transformar de uma candidata ao abandono escolar numa aluna dedicada e empenhada no seu trabalho, a ponto de ter sido eleita delegada de turma.

Nas palavras de um dos responsáveis por mais de 30 estágios, Miguel de Melo Breyner, diretor do Évora Hotel, a EPRAL tem vindo a melhorar sucessivamente a qualidade dos seus alunos, sob o ponto de vista da organização, se bem que não possa ainda competir com escolas especializadas, como é o caso das Escolas de Turismo de Portugal, sobretudo na área comportamental, em que a hotelaria é muito exigente (ex. uso de farda, regras precisas a observar, comportamentos a ter com o cliente).

Nota Final

O presente caso relata o resultado da perseverança de uma gestora, traduzido na criação de uma fundação, cuja expressão principal é uma escola profissional – a EPRAL. Da mesma forma, trata de estabelecer alguns contornos da cultura e práticas organizacionais, que se articulam com a presidente através de um estilo de liderança caracterizado pelo rigor e presença permanentes, temperado pela flexibilidade obtida através de um trabalho de equipa. Este trabalho em equipa traduz-se, por um lado, na constituição de redes internas de funcionamento, ancoradas nos responsáveis hierárquicos, mas descentralizadas aos vários níveis, incluindo o dos alunos, equilibrando a autonomia necessária para realizar iniciativas e ajustamentos permanentes dos cursos, com a responsabilização inerente à apresentação de um trabalho de qualidade, perante empregadores e empresas que recebem estagiários. Esta flexibilidade também é favorecida pelo seu sistema modular e pela inclusão de profissionais dos vários setores como colaboradores eventuais da parte letiva dos cursos.

Em articulação com a rede interna, existe uma externa, formada por todo um conjunto de agentes com peso na região toma parte na atividade da escola, quer diretamente nos corpos sociais da Fundação, quer recebendo estagiários, colaborando na formação ou desenvolvendo parcerias nos vários programas e cursos desenvolvidos.

Constituindo uma instituição-modelo, no campo do ensino profissional privado, a Fundação vê-se a si mesmo como um serviço público de qualidade, orgulhando-se da sua elevada taxa de empregabilidade dos alunos.

Sem prejuízo de desenvolver outras iniciativas no campo da formação, como as já constituídas para crianças, ou a desenvolver, no campo do ensino de especialização tecnológica (CET), a Fundação Alentejo tem à sua frente um caminho árduo a percorrer, face à redução generalizada da procura (que assola todo o ensino nacional) e aumento da oferta (com a abertura dos cursos profissionais pelas escolas do Estado, em 2006), bem como à retração do tecido empresarial, por via da crise instalada, que vem dificultar a empregabilidade e a realização de estágios de qualidade, devidamente acompanhados. Por outro lado, tem de lidar com outros fatores, tais como a rigidez

dos planos curriculares impostos, as exigências do Estatuto dos Professores e a alteração constante dos regulamentos do Fundo Social Europeu, com implicações diretas sobre o financiamento da Escola. Por último, mesmo sendo uma IPSS, não possui acordo de cooperação com o Estado, não tendo sido concretizado o acordo previsto com a segurança social, em 2011.

E é dentro deste quadro desfavorável, mas também desafiante, que a Fundação se está a lançar num projeto que permitirá garantir o percurso completo do jovem, desde a infância ao ensino superior e ao mercado de trabalho. Interessa, assim, à instituição reforçar os seus pontos fortes, constituídos pela articulação entre as redes internas e externas, por forma a afirmar-se como um projeto de qualidade para responder às exigências do mercado e da região.

Estudo de Caso “Umbelino Monteiro”

“...só pessoas conhecedoras, motivadas, criativas e responsáveis podem responder ao desafio atual. As pessoas têm de querer fazer parte, e estar envolvidas e comprometidas com a organização, mas cumpre à gestão criar as condições, promovendo o alinhando todas as pessoas da organização em prol de objetivos partilhados, formando, promovendo a participação e a responsabilização de todos os colaboradores”

Teresa Monteiro, Diretora Geral da Umbelino Monteiro SA

Esta seção destina-se a ilustrar a forma como uma empresa portuguesa desenvolve o seu sistema de inovação organizacional, isto é, a transformação da criatividade dos colaboradores em valor acrescentado para a organização. Este estudo de caso concentrou-se na análise da organização e dos processos produtivos existentes, relativos ao funcionamento, com realce para as linhas de produção e o trabalho desenvolvido pelas equipas. A forma de trabalho descrita revela muitas das características da forma colaborativa de funcionamento organizacional, ao centrar-se em equipas autoreguladas e favorecedoras de um maior envolvimento de todos nos objetivos, nomeadamente os que têm a ver com a qualidade e com a segurança. No entanto, e apesar de favorecer o compromisso com a Empresa, o caráter familiar e local de recrutamento introduz alguns enviesamentos no desempenho das equipas e na comunicação, tornando necessário aprofundar melhor a questão.

Sendo o desafio global, tal como expresso na frase da responsável pela Empresa, conseguir alinhar gestão e colaboradores em objetivos partilhados, a questão principal parece, assim, estar no aproveitamento dos canais informais de comunicação, em benefício da Empresa.

Introdução

O presente trabalho destina-se a reforçar o acervo de exemplos de organizações portuguesas, no âmbito da gestão e do comportamento organizacional, tendo em vista melhorar o conhecimento sobre a realidade nacional. No caso presente, pretende-se ilustrar a forma como uma empresa desenvolve o seu sistema de inovação organizacional, isto é, a transformação da criatividade dos colaboradores em valor acrescentado para a organização. Este estudo de caso concentrou-se na análise da organização e processos produtivos existentes, relativos ao funcionamento da Empresa, com realce para as linhas de produção, que lhe permitem manter um elevado grau de qualidade nos seus produtos.

A recolha de elementos foi feita através de informação proporcionada pela Empresa, em termos de estudo documental e entrevistas. Com efeito, a Umbelino proporcionou as condições possíveis e cedeu os documentos suscetíveis de ajudar ao estudo, tendo igualmente disponibilizado o tempo de gestores e colaboradores para entrevistas em profundidade.

Para além da análise documental, mencionada na bibliografia, foram efetuadas cinco visitas, ao longo de três meses, que proporcionaram o seguimento de uma metodologia de construção do geral para o particular, cujo delineamento foi surgindo no decurso da investigação, sem sequência pré-determinada. Assim, tendo-se iniciado com uma visão geral da organização, prosseguiu-se para a análise de pormenor à volta do processo produtivo e das múltiplas variáveis que aí têm lugar.

A Empresa

A Umbelino Monteiro é gerida por Teresa Monteiro desde 2005. A Empresa foi fundada pelo avô, Joaquim Monteiro, em 1959, e continuada pelo pai, Joaquim

Umbelino Monteiro, a partir de 1975, tendo sido adquirida pela multinacional belga ETEX, em 2007, o que ocasionou a transição de uma forma de gestão familiar para uma mais operativa. Nas palavras do diretor de recursos humanos, Otávio Mourão, tal deu origem, por exemplo, à alteração da gestão de RH assente na contabilidade para uma mais independente, que agora inclui, para além do processamento de salários, o recrutamento, segurança, responsabilidade social e uma avaliação de desempenho baseada numa carta de funções e no desenvolvimento de competências e carreiras.

A fábrica evoluiu ao sabor da tecnologia, tendo abandonado o fabrico do tijolo e concentrado apenas na telha a partir dos anos 90. Dez anos mais tarde, como resultado da transformação do modo de mão-de-obra intensiva em tecnologia intensiva, duplicou a capacidade instalada e, atualmente, fabrica telha das variedades Lusa, Canudo e Marselha, em múltiplos tipos, cores, acabamentos e graus de qualidade, juntamente com acessórios e complementos de todo o tipo. Para além da produção em grande série, possui uma componente artística desenvolvida, inspirada nas telhas tradicionais, árabe e nacional, largamente utilizadas na reabilitação de edifícios históricos, como o Teatro Dona Maria, as Estações do Rossio e da Funcheira, os Mosteiros de Tibães e dos Jerónimos, ou o Palácio de Monserrate.

Com uma preocupação ambiental e de segurança acentuadas, a Empresa desenvolve uma investigação permanente, na procura de soluções eficazes de cobertura dos edifícios, que conciliem as alterações climáticas com a estética e a durabilidade. Para isso possui já uma estrutura exclusivamente voltada para a inovação, que desenvolve os aspetos ligados à sustentabilidade dos edifícios (redução do consumo energético, qualidade do ar e durabilidade), à funcionalidade do perfil ecológico do produto (colabora com a Universidade de Aveiro na introdução de materiais secundários) e nos processos de fabrico, para conseguir diminuir o impacto ambiental. Pedro Domingos, responsável pelo Departamento de Qualidade e Inovação, realça estes aspetos, para além das tarefas que partilha com o laboratório, em que se inclui o acompanhamento do processo de fabrico e os ensaios do produto acabado. O Departamento está, também, a tratar de constituir um comité para a inovação e a desenvolver os indicadores respetivos, tal como expresso no fluxograma abaixo indicado.

Para além do fabrico dos materiais, também dá apoio em obra, uma vez que a generalidade dos técnicos e operários da construção civil não domina as modernas técnicas de montagem de coberturas (ao contrário da generalidade da construção, não existe regulamento para as coberturas), que deve ser feita sem recurso a isolantes, argamassas ou outros materiais que dificultam a respiração e a dilatação-contração dos materiais, antes exigindo a utilização de sistemas de acoplamento flexível, fabricados pela Umbelino, tal como explica Pedro Lourenço, responsável pelo Departamento Técnico. Por isso a Empresa está, neste momento, a desenvolver um laboratório técnico (não confundir com o laboratório de qualidade), em colaboração com o Centro Técnico de Cerâmica e Vidro (CCTV) e outras empresas, sobre novas soluções construtivas e os ciclos de vida útil dos materiais.

Teresa Monteiro, formada em gestão, não esconde o seu gosto pelo marketing, área em que fez um MBA, e que se traduz numa preocupação permanente em desenvolver uma comunicação eficaz, não só com os clientes mas também com os colaboradores internos, no quadro de uma gestão inovadora dos RH. E é no âmbito dessa relação com os colaboradores, que a Empresa desenvolve iniciativas tendentes a dar mais liberdade para que cada um possa enriquecer o seu posto de trabalho. Para isso, para além da formação técnica e comportamental, e da sensibilização à inovação, a Umbelino organiza o trabalho das linhas de produção em equipas, à volta das quais estabelece sistemas de avaliação de desempenho e de prémios individuais e coletivos, que podem chegar a 20% do salário contratualizado.

Em cooperação constante com construtores e promotores, a gestora da Umbelino Monteiro considera que é na atitude colaborativa, aos vários níveis, que se poderão encontrar soluções situações complexas.

A Natureza do Trabalho

O fabrico está organizado em cinco linhas, estando duas adstritas ao tipo de telha – UM (Canudo), Advance (Lusa e Marselha) – mais uma linha para os acessórios, outra para a vidragem e ainda outra para a preparação da pasta. Estas linhas funcionam em permanência, em dois turnos, sendo reguladas por dois fornos, que têm de estar sempre em laboração e com o mesmo ritmo de entrada dos vagões. As linhas

são operadas por um conjunto de dez equipas, tendo cada uma até cinco operários, em que um é o chefe de equipa, que pode executar qualquer função, incluindo o forno. As funções dos operários são rotativas, em especial porque algumas requerem uma grande concentração, visual ou auditiva, uma vez que a rejeição de materiais defeituosos, quer antes quer depois da entrada no forno, é fundamental para o controlo de qualidade. Com efeito, enquanto a rejeição, antes da entrada no forno, é feita de modo visual, já depois da saída é feita por percussão ou, simplesmente, pelo som do manuseamento, rejeitando-se os materiais que produzem som indicativo de defeitos internos, ou regulando as máquinas que começam a funcionar defeituosamente. Ambas as rejeições dos materiais possuem um carácter diferente pois, enquanto os que ainda não entraram no forno podem ser reintroduzidos nas linhas, os outros têm de ser reciclados ou colocados em aterros, com os custos inerentes.

Apesar do pessoal das linhas e do controlo de qualidade conseguir eliminar a maior parte dos materiais com defeitos, é praticamente impossível detetar 100%, o que acarreta sempre custos, quer por eventual devolução de materiais, por parte dos clientes, quer pelos custos inerentes à reciclagem, como já referido. Assim, a qualidade é uma preocupação constante da Empresa, também porque os índices de produtividade são ainda inferiores aos das congéneres do grupo. No entanto, as restantes fábricas do grupo possuem, em geral, maquinaria mais moderna e fabricam grandes séries, não estando, assim, sujeitas às afinações constantes que a Umbelino tem de fazer, em virtude da adaptação das máquinas ao fabrico de séries pequenas.

Na opinião de Pedro Valente, diretor de produção, o layout indicado não é o ideal, já que foi evoluindo progressivamente e não montado de raiz, como na linha da telha Advance, o que constitui razão de menos eficiência. Apesar das melhorias feitas na manutenção, a Empresa não tem possibilidades de fazer os investimentos que seriam necessários para modernizar as linhas de produção, por forma a garantir a afinação permanente das máquinas e reduzir as paragens necessárias à manutenção do fluxo produtivo. Este fator torna-se mais acentuado porque a automatização tornou o fluxo produtivo mais linear mas não diminuiu o desgaste físico, que ainda se mantém intenso e com demasiada intervenção humana, pelo menos na linha da telha de grande série. No entanto, apesar de parecer um trabalho pesado, monótono e pouco

atrativo, os operadores mantêm-se em constante rotação, de forma auto regulada, mudando mesmo de linha e intervenção na carga e descarga dos materiais, se necessário, o que se revela determinante na implicação de todos no esforço produtivo. O sistema de incentivos, ao incluir um fator relativo ao trabalho de equipa, reforça o natural orgulho das pessoas em cumprir os objetivos fixados.

Para além da rotação nas funções, o sistema de sugestões funciona, como relata Vítor Capitão, operador da linha dos acessórios, quer diretamente junto das chefias, quer através de correio eletrónico. Por exemplo, a sua sugestão de uma lista de verificação, em cada máquina, sobre os procedimentos de verificação a seguir, foi prontamente adotada. Na sua experiência na empresa, já longa de quarenta anos (começou a trabalhar aos doze), assistiu a uma evolução marcante na organização do trabalho, sobretudo durante a gestão atual, caracterizada pela rotação de funções e aumento de responsabilidades (executa, também, trabalho manual na criação de moldes para acessórios e dá formação a outros empregados) na organização e limpeza do espaço, bem como na segurança no trabalho. Em todo o caso, o volume de ideias expostas é ainda reduzido, também devido à natureza e intensidade do trabalho.

Nota Complementar

O presente caso traduz alguma da realidade de uma empresa industrial do setor da construção civil, que tem à sua frente uma gestora que assumiu a responsabilidade de transformação de uma empresa tradicional e familiar, numa forma de gestão mais operativa, inserida agora num grupo internacional. Tendo abandonado o fabrico de tijolo, concentrou-se apenas na telha, que fabrica nas variedades Lusa, Canudo e Marselha, em múltiplos tipos, cores, acabamentos e graus de qualidade, juntamente com acessórios e complementos.

No setor de fabrico propriamente dito, cerca de 80 trabalhadores (o total da Empresa está perto dos 150) estão organizados em cinco linhas, estando duas adstritas ao tipo de telha, uma aos acessórios, outra à vidragem e ainda outra à preparação da pasta. Estas linhas funcionam em permanência, em dois turnos, por forma a manterem um ritmo constante de entrada de vagões nos dois fornos existentes.

Variando entre dois a cinco elementos e, se bem que possuindo uma chefia designada, as equipas autoregulam-se na rotação dos elementos entre as várias funções, ajudando também em tarefas anexas como a carga e descarga dos materiais. As tarefas são variadas e exigem uma interação constante com as máquinas e com os materiais de fabrico, sobretudo através do controlo sonoro. Com efeito, é pelo som que são detetadas falhas nas máquinas e nos materiais, quer por simples sensibilidade auditiva, apurada com a prática profissional, quer através da percussão e manuseio dos materiais já fabricados. Por isso, muitas das funções requerem uma concentração elevada o que, associado a elevados padrões de segurança no trabalho, pressupõe uma dedicação intensa na aprendizagem e empenho das várias tarefas, bem como na coordenação com os colegas e responsáveis.

Por isso, é natural que haja quem nem sempre se consiga adaptar totalmente a esta forma de trabalho e nível de exigência ou que, simplesmente, nem sempre consiga manter o desempenho sem quebras significativas. Essa adaptação, favorecida pelo trabalho em equipa, também pode ser diminuída caso a equipa funcione menos bem, sobretudo na relação dentro das díades que se formam para coordenar as tarefas de forma mais eficaz. Com efeito, o trabalho em equipa é realizado por pares de trabalhadores, em díades que, podem ser prejudiciais ao bom funcionamento e à segurança, pois basta “calhar” com um colega menos atento ou empenhado para influenciar negativamente o resultado da díade e, por arrastamento, da equipa. Relativamente à segurança, esta é, por vezes, vista como em conflito com a produtividade, sobretudo por parte de empregados mais antigos e chefias das equipas, sendo difícil implementar cuidados particulares quanto a posturas de trabalho (setor administrativo) e visitas a obras (vendedores), como refere Carina Ferreira, responsável pela segurança.

A natureza da formação das díades é, também, afetada pelo tipo de recrutamento efetuado, de cariz local e familiar, o que, sendo importante para os laços estabelecidos entre os colaboradores e a Empresa, também dificulta certos aspetos práticos como a marcação de folgas e férias. Adicionalmente favorece a existência de grupos fechados e o prolongamento de eventuais conflitos familiares no local de trabalho, obrigando, por vezes, à intervenção das chefias como mediadoras dos conflitos, como refere Susana Gomes, assistente de produção. Estas relações familiares

implicam que os conflitos laborais sejam levados para casa e vice-versa, nomeadamente quando existe distância hierárquica ou proximidade dos postos de trabalho entre marido e mulher.

O carácter local do recrutamento também favorece a existência de redes informais de comunicação e, apesar das várias tentativas realizadas, ainda não tenha sido possível aproveitar a influência destas redes no desempenho da Empresa, o que se traduz, também, em dificuldades de comunicação intra e interdepartamental, pois a comunicação que não interessa à empresa passa mais facilmente do que a comunicação formal, assente nos chefes das equipas. As redes informais também favorecem o extravasar dos limites da organização, o que nem sempre é benéfico. Apesar de todos estes inconvenientes, é sabido que os laços familiares reforçam a ligação entre o trabalhador e a Empresa, cujos efeitos no alinhamento e partilha de objetivos, muito realçados pela gestão, têm aqui um papel fundamental. O desafio parece, assim, estar no aproveitamento dos canais informais de comunicação, em benefício da Empresa.

Finalmente, a apetência pelo conhecimento mais profundo das tarefas que podem ser desenvolvidas à volta do fabrico da telha e acessórios leva, inclusive, que alguns empregados tomem a iniciativa de visitar outras fábricas congéneres, ou de comentar tecnologias e processos de fabrico com colegas do setor. Esta tendência, a ser aproveitada pela Empresa poderia, inclusive, potenciar o *cluster* cerâmico, ao adaptar mais facilmente tecnologias e processos de fabrico diretamente através dos colaboradores. No entanto, como refere Pedro Valente, o setor é dos mais fechados que conhece, sendo muito difícil convencer os gestores a qualquer forma de colaboração.

Estudo de Caso do “Lar São Leonardo”

“Porque todos envelhecemos, zelamos pela saúde e bem-estar, com a certeza de que fazemos bem, mas ainda poderemos melhorar ”

Carlota Leal da Costa, responsável pelo Lar de S. Leonardo

Esta seção destina-se a ilustrar a forma como uma empresa portuguesa, na área dos cuidados continuados de saúde e bem-estar, desenvolve o seu sistema de

inovação organizacional, isto é, a transformação da criatividade dos colaboradores em valor acrescentado para a organização. Este estudo de caso concentrou-se na análise da liderança e das práticas existentes, relativas à manutenção de um serviço de qualidade de assistência aos idosos.

O grande desafio é, tal como expresso na frase do responsável pela Empresa, o de conseguir que o prestígio alcançado seja suficiente para ampliar a procura, estendendo-se para além dos limites da região, face a uma situação económica dos idosos e familiares cada vez mais desfavorável.

Introdução

O presente trabalho destina-se a reforçar o acervo de exemplos de organizações portuguesas, no âmbito da gestão e do comportamento organizacional, tendo em vista melhorar o conhecimento sobre a realidade nacional. No caso presente, pretende-se ilustrar a forma como uma empresa portuguesa, na área dos cuidados continuados de saúde, desenvolve o seu sistema de inovação organizacional, isto é, a transformação da criatividade dos colaboradores em valor acrescentado para a organização. Este estudo de caso concentrou-se na análise da liderança e das práticas existentes, relativas à manutenção de um serviço de qualidade, na assistência a idosos.

A recolha de elementos foi feita através de informação proporcionada pela organização, em termos de entrevistas a gestores, pessoal auxiliar, colaboradores externos e utentes. Foram efetuadas três visitas, ao longo de três meses, que proporcionaram o seguimento de uma metodologia de construção do geral para o particular, cujo delineamento foi surgindo no decurso da investigação, sem sequência pré-determinada. Assim, o texto tem início com uma visão geral sobre a Empresa e a sua liderança, prosseguindo para a análise dos cliente e do trabalho e terminando com considerações sobre as implicações para o futuro.

A Personalidade da Empresária e o Espírito da Empresa

A enfermeira Carlota Leal da Costa, funcionária pública com vinte anos de experiência clínica mas sem especialização em geriatria e, muito menos, em gestão, animada pelo seu marido, decidiu tornar-se gestora no dia em que encontrou um lar de idosos à venda numa imobiliária. Este lar, apesar de se encontrar numa situação financeira precária, estava em pleno funcionamento, tendo sido construído havia apenas 10 anos, expressamente para o efeito. Localizado em Évora, a pouco mais de 3km do centro histórico, o Lar tem três blocos de quartos e alberga 52 utentes. Estes contam com os cuidados de 22 funcionários a tempo inteiro, com horários e funções rotativas, e ainda com profissionais, em regime de avença, que asseguram os serviços pessoais e de saúde, a animação e o lazer dos idosos.

E foi assim que esta profissional deixou a vida algo pacata do Centro de Saúde do Alvito para se lançar numa atividade que desconhecia e cujo risco financeiro era elevado. Sempre com o apoio do marido, da irmã, responsável financeira, e da colaboradora Olga Mouzinho, diretora técnica e responsável pela parte administrativa, a Enf^a Carlota acabou por revelar-se uma gestora de exceção, pois consegue a sustentabilidade total da organização com mensalidades relativamente baixas, sem recurso à segurança social, nem a publicidade, e muito menos a atrasos nos pagamentos ao pessoal.

Segundo a própria, o segredo da boa gestão passa por um rigor total nas contas, uma recusa no aproveitamento pessoal de recursos da Empresa, e uma entrega completa ao trabalho de gestão direta, garantindo as tarefas de maior responsabilidade (ex. medicação, relações com o exterior e serviços de emergência) mas executando até limpezas, caso necessário. Com efeito, foi uma surpresa agradável conhecer uma gestora que nem gabinete tem, que conhece profundamente toda a gente e que é respeitada até pelos internados mais difíceis, não pela rispidez mas pela sua autoridade e consideração. Esta é, sem dúvida, uma gestora que trata a Empresa exatamente como sempre tratou os utentes: com dedicação, entrega, disciplina e, sobretudo, uma paixão total pela profissão e pelo Lar. Isto mesmo foi corroborado pela funcionária entrevistada, Isabel Charrua Alves, uma auxiliar de geriatria com longa experiência, que está lá há três anos e que considera ter uma gestão “cinco estrelas”,

esquecendo-se mesmo que a enfermeira Carlota é a patroa. Com efeito a gestora anda de bata, como os funcionários, é a primeira a chegar e faz tudo o que os outros fazem. É, igualmente, a formadora mais importante, atividade a que dedica tempo considerável e ajustado a cada colaborador.

A sua ação faz-se sentir nos pormenores, tais como a forma como trata o pessoal e os utentes, o valor que atribui à relação entre todos (fundamental para a redução dos conflitos pessoais) e o domínio de todas as tarefas que é necessário fazer (exceto a cozinha, segundo a própria). Essa relação é igualmente eficaz com os familiares dos utentes, com o hospital de Évora e até com os serviços de emergência. Tem um “casamento” ideal com a responsável pela parte administrativa, Olga Mouzinho, assistente social que convidou para trabalhar com ela e que faz o papel de “patroa” sem, contudo, ninguém ter dúvidas sobre quem é a verdadeira responsável.

Relação privilegiada tem também com o Enf^o Casimiro, aposentado desde 2006 e colaborador da Empresa há cerca de 10 anos. Iniciou o seu contacto com a enfermagem no serviço militar e, depois do curso, passou por vários hospitais civis, tendo sido funcionário público. Assistiu à venda/compra do lar de S. Leonardo e, naturalmente, à transição da gestão e do trabalho que pensava ser de passagem, pois foi convidado para ficar um mês com a nova gestão, que conseguiu, entretanto, cativá-lo, pelo que continua a fazê-lo, num exercício três vezes por semana. Refere, assim, que não sabe quando deixará de colaborar com a Enf^a Carlota, que vê como par. Ambos responsáveis por, segundo as palavras do próprio, “estarem todos bem de saúde”, deve este sucesso ao respeito pelos utentes, “importando tratar as pessoas como pessoas” e ao facto de haver uma assistência permanente, sem ser necessário solicitá-la. Considera ainda fundamental o respeito por todos os funcionários e a atitude formativa perante os mesmos, por parte da gestão e do pessoal técnico. É esta atitude que permite uma aprendizagem constante, que vai para além do estipulado no código do trabalho, em termos de formação profissional, e que consiste numa ação diária que envolve todos os participantes e permite um trabalho de prevenção, conducente à boa saúde.

É a boa saúde que o deixa livre para “mimar” os idosos, que o procuram para cuidados pessoais, como o tratamento de pés e mãos, mas também para conversar. O Enf^o Casimiro não conhecia a gestora, apenas o seu marido, mas não tem dúvidas quanto à sua competência como profissional, no global das suas funções, reconhecendo

claramente o seu mérito e afirmando que não conhece nenhum lar de 3ª idade melhor que S. Leonardo. Não obstante, considera que há sempre melhorias possíveis a introduzir e considera que a atividade física dos idosos deve ser mais estimulada mas, quanto à gestão, não vê necessidade de alterações.

A Natureza do Cliente, do Trabalho e da Empresa

Os idosos que integram o Lar estão, em geral, num estado de debilitação mais avançado que os dos centros de dia, sendo que as famílias procuram o internamento porque já não os conseguem controlar. Têm horários rigorosos e hábitos conservadores, que procuram manter. Assim, não são muito dados a animações, nem mesmo a serviços religiosos ou ao convívio com voluntários vindos de igrejas várias, mas já não se importam de participar nas aulas de ginástica. Com efeito, os estagiários de animação não têm tido muito sucesso, o que não acontece com os filhos das funcionárias, que vão para lá brincar e que interagem bem com os idosos, desde que tal ocorra antes das seis da tarde. Podem ser visitados a qualquer hora e os familiares têm elogiado a qualidade, a limpeza (ao contrário de muitos locais análogos, aqui não há cheiros desagradáveis) e a consideração com que são tratados.

O Sr. Inácio Vicente, com 86 anos de idade, testemunha o referido e é com emoção que refere que o Lar é a sua casa. Perfeitamente autónomo e lúcido, entrou em S. Leonardo há cerca de dois anos, após uma fratura de anca, que o deixou imobilizado e a necessitar de cuidados continuados. Por isso entrou no lar, pensando ficar apenas o tempo necessário à recuperação mas, porque a esposa foi perdendo mobilidade, acabou por se lhe juntar, tendo falecido passado pouco tempo, pelo que não teve coragem de voltar a casa, acabando por ir ficando, querendo permanecer até à morte. Foi a filha que escolheu S. Leonardo pois, após ter visitado outros lares, concluiu que este era o que mais gostava. Soube da sua existência informalmente e, efetivamente, ficou rendida ao seu asseio, organização e atitude da sua responsável.

Este idoso também não tem dúvidas e vê a Enfª Carlota como pessoa de família e sem igual, em termos de trabalho e relação com os utentes, referindo: “ela é a dona; podia estar sem fazer nada, mas está sempre a trabalhar... é das primeiras a chegar”. Igualmente satisfeito com os restantes funcionários, designa as auxiliares de geriatria

como meninas e refere que todas elas são simpáticas e adequadas nos cuidados que prestam. Relativamente à forma como ocupa os dias, está satisfeito, pois ainda consegue ajudar alguns amigos, por exemplo a irem ao refeitório, e continua a fazer coisas de que gosta: cantar e ouvir música. Remata que, em S. Leonardo, gosta de tudo e que tal se deve ao trabalho de todos, bem orientados pelo pessoal responsável.

O trabalho dos 17 funcionários, que lidam diretamente com os idosos, é feito em sistema de equipas, que mudam diariamente, face ao tipo de serviço e ao sistema de turnos. Se bem que possuam especializações (ex. o tratamento de acamados que não falam requer características diferentes dos funcionários que tratam dos que podem falar), cada funcionário está apto a realizar qualquer tarefa, incluindo as da cozinha, copa e refeitório, onde colaboram com frequência. Apesar da necessidade do cumprimento escrupuloso da escala diária, têm liberdade para introduzir alterações na organização do trabalho e mesmo na execução das tarefas. Aliás, como a gestora está sempre presente, torna-se fácil executar as mudanças propostas sem demora, uma vez que a decisão é imediata. Não existe orgânica ou funções permanentes, o que facilita a flexibilidade da organização e elimina patamares de decisão.

Nota Final

Manifestando algum receio pelo futuro, dado que as famílias têm cada vez menos meios para custear as despesas dos utentes, a Empresa sabe que não tem a temer a concorrência dos lares apoiados pela segurança social mas apenas dos lares ilegais, que conseguem preços mais baixos e não têm de satisfazer as exigências constantes do estado, tais como a última lembrança da proteção civil, sobre as medidas de autoproteção. Apesar de, até ao momento, ter tido sempre todas as vagas ocupadas, o futuro não é fácil, uma vez que, quer os idosos, quer os familiares, dispõem cada vez de menos posses. Assim, é provável que o prestígio conseguido tenha de ser ampliado, por forma a conseguir transpor os limites da região e a aumentar a procura.

Mesmo nestas condições, a Empresa tem planos para ampliação do lar, com a construção de apartamentos e, apesar de considerar que a melhor publicidade é o passa-palavra, está a pensar seriamente em tornar-se mais visível junto do consumidor.

Estudo de Caso da “Casa Maria Vitória”

“É um saber com história... Os nossos doces e salgados são fruto dessa história, garantindo a tradição e a qualidade”. Maria Vitória, responsável pela Casa Maria Vitória

Esta seção destina-se a ilustrar a forma como uma empresa portuguesa, na área do fabrico de bolos e salgados, desenvolve o seu sistema de inovação organizacional, isto é, a transformação da criatividade dos colaboradores em valor acrescentado para a organização. Este estudo de caso concentrou-se na análise da liderança e das práticas existentes, relativas à produção e comercialização de um conjunto de produtos regionais fazendo da qualidade o cartão-de-visita da Casa Maria Vitória.

O grande desafio é, conforme o expresso na frase da responsável pela Empresa, conseguir manter a qualidade e a tradição, mas também comprometer-se com o crescimento, conseguindo alargar o negócio e incluir os colaboradores no processo de desenvolvimento do mesmo.

Introdução

O presente trabalho destina-se a reforçar a grande quantidade de exemplos de organizações portuguesas, no âmbito da gestão e do comportamento organizacional, tendo em vista melhorar o conhecimento sobre a realidade nacional. No caso presente, pretende-se ilustrar a forma como uma empresa portuguesa, na do fabrico de bolos e salgados, desenvolve o seu sistema de inovação organizacional, isto é, a transformação da criatividade dos colaboradores em valor acrescentado para a organização. Este estudo de caso concentrou-se na análise da liderança e das práticas existentes, relativas ao fabrico de doces e salgados, respeitando a tradição e preservando a qualidade.

A recolha de elementos foi feita através de informação proporcionada pela Empresa, em termos de entrevistas a gestores, colaboradores internos e clientes. Foram efetuadas três visitas, ao longo de dois meses, que proporcionaram o seguimento de uma metodologia de construção do geral para o particular, cujo delineamento foi surgindo no decurso da investigação, sem sequência pré-

determinada. Assim, o texto tem início com uma visão geral sobre a Empresa e a sua liderança, prosseguindo para a análise dos clientes e do trabalho e terminando com considerações sobre as implicações para o futuro.

A Personalidade da Empresária e o Espírito da Empresa

A empresária Maria Vitória, herdeira da têmpera do seu avô, um moleiro de Alcáçovas que legou um pequeno negócio de pão aos seus pais, onde ajudava desde tenra idade.

Apesar de incentivada a completar os estudos, decidiu permanecer à frente do negócio, que se firmou com a aquisição da primeira batedeira industrial. No entanto, foi em 2002 que um empresário da zona de Lisboa “descobriu” a fábrica e as suas empadas e, desde então, não tem parado de crescer, possuindo hoje 34 empregados e outra fábrica em construção.

Vendendo a maior parte da sua produção para Lisboa, nunca teve distribuição nem publicidade, apenas um carro de entregas, com o logotipo da empresa. Com efeito, só agora fez uma página no *Facebook* e concebeu um catálogo de produtos, que está em construção. Mesmo a atividade de participação em feiras é limitada à mostra de doçaria das Alcáçovas. Considera que a sua melhor publicidade é a preservação da qualidade, a montante comprando os ingredientes certos e os produtos frescos e a jusante enviando amostras a possíveis clientes, que telefonicamente contactam a empresa. E, se o cliente diz que já só consegue vender produtos da Casa Maria Vitória, é porque a qualidade da aceitação pelo público não tem paralelo.

Com efeito, e mesmo apesar da crise, tem conseguido aumentar as vendas. Sendo assim, qual será o segredo desta qualidade? Aparentemente, é simples: a empresária mantém-se sempre presente na fábrica, desde as primeiras horas da manhã, não para controlar mas para partilhar as tarefas com os empregados (sabe fazer tudo o que eles fazem) e, como curiosidade, só se lembra de ter gozado férias quando nasceu o primeiro neto. Mesmo quando não está na Empresa, está sempre à procura de novas receitas e a imaginar novas formas de produção, juntamente com os filhos, a quem tem procurado transmitir o espírito da empresa e o seu entusiasmo com a mesma.

A sua perspetiva de gestão é a de que “se tem de estar sempre em cima das pessoas, senão elas não fazem o que é devido”. No entanto, essa supervisão é feita com muito cuidado na forma como se dirige ao pessoal, revelando uma cultura de respeito.

A sua filha e sócia, Maria Manuel Xavier dedicou-se à empresa quando tinha 20 anos de idade, tendo deixado os estudos em segundo plano. Iniciou a sua atividade na pastelaria, pertença da família, mas agora arrendada, que escoa diariamente alguns dos produtos. Acabou por transitar para a fábrica, por necessidade de pessoal e partir daí, segundo palavras da própria “foi acontecendo...” Assim, justifica o crescimento da produção pela necessidade de responder à solicitação dos clientes e pela qualidade da mesma, considerando que este aspeto é crucial para a visibilidade da empresa. Hoje o papel da Maria Manuel passa pela gestão, sendo fundamental o seu trabalho de contacto com clientes e fornecedores e considera que a estratégia de atuação se pauta pelo rigor e qualidade, mas que “há coisas que vão acontecendo”. Neste contexto, insere aspetos de natureza organizacional e pessoal, tais como, e respetivamente, o facto da empresa ter sido reconhecida como PME Líder 2012, fator de credibilidade valorizado sobretudo na rede externa em que se move e a sua própria necessidade de aprender mais, o que a levou a fazer formação em hotelaria e a iniciar um curso superior de gestão de empresas, que interrompeu, mas pensa terminar no médio/longo prazo.

O trabalho de decoração foi outra das apostas da filha da empresária, tendo no entanto passado essa tarefa a uma funcionária de confiança, que também a substitui se necessário nos contactos com o exterior. Trata-se da Francisca Maia, que após ter concluído o 12º ano de escolaridade começou a colaborar com a empresa. Numa primeira fase como empregada de balcão na pastelaria e nos últimos anos, assegurando a decoração dos bolos e trabalho de embalagem. É no entanto polivalente, fazendo o que é necessário e ajudando noutras áreas de trabalho. A Francisca revela satisfação por colaborar com esta empresa, que reconhece o seu valor e a motiva, nomeadamente pela aceitação das suas ideias, adoção de receitas que pertenciam à família e que reinventa e viabilizando a sua participação em workshops formativos, na área da decoração em doçaria.

A Natureza do Cliente, do Trabalho e do Futuro da Empresa

Na casa Maria Vitória não há grandes preocupações quanto às habilitações das pessoas que recruta que, em geral, são indiferenciadas (só tem um licenciado em gestão e uma engenheira alimentar). Também não considera que os colaboradores sejam uma excelente fonte de ideias mas aprecia a forma como trabalham e conseguiu, até agora, que só três empregados tenham saído da Empresa. No entanto, qualquer boa ideia apresentada pelos colaboradores é prontamente aceite e implementada, motivando a equipa, caminhando, ao estilo de Walt Disney, para criar uma cultura de sucesso, exatamente pela celebração dos sucessos com as pessoas que a rodeiam.

Neste momento os produtos da Casa Maria Vitória ascendem a cerca de 300, entre doces e salgados, sendo que estes últimos são ao mais procurados e naturalmente mais produzidos. Lamenta não haver mais indústrias locais a que possa recorrer (ex. as 600 galinhas que consome semanalmente têm de vir de longe) sendo que os seus fornecedores são essencialmente da zona de Lisboa, bem como a maioria dos clientes. No curto prazo pretende construir uma nova fábrica, para a produção de salgados e no médio prazo pensa exportar.

O trabalho dos 32 colaboradores que diretamente lidam com a produção de doces e salgados é feito em equipas, que se responsabilizam pelo pão, pelos doces e pelos salgados, havendo um horário diferenciado para a produção do pão, para que antes das 8 horas da manhã possa ser distribuído. Todos os empregados têm funções definidas, mas a polivalência é uma realidade nesta empresa, sendo aceite e “apreciada” pelos funcionários, sendo, nas palavras da funcionária Francisca Maia, uma forma de organização correta e que permite um bom funcionamento. A mudança de tarefas é normalmente decidida pela gestora, quase sempre presente. Na sua ausência a liderança é exercida pelos filhos ou eventualmente pelos seus cônjuges, que também trabalham na empresa.

Nota Final

Manifestando confiança no futuro, apesar da conjuntura negativa que se vive, a Empresa não teme a concorrência, pois considera que a preservação da tradição e a

relação preço/qualidade dos produtos são fatores de prestígio e de desenvolvimento sustentável. Nestas condições, a Empresa tem planos para ampliação, que lhe permitirá trabalhar em condições mais adequadas, sendo que por vezes se debate com falta de espaço. Tem planos ainda para exportação, o que lhe permitirá diminuir a dependência de um número reduzido de clientes. Sendo os filhos a assumir algumas responsabilidades a empresária procura garantir que a sua dinâmica se mantenha e que o processo de decisão e liderança não se circunscreva a ela própria. A estratégia da empresa, embora pouco verbalizada pela gestão, mas passível de observação, parece assentar essencialmente num caminho claro e bem traçado pela empresária, o que ajuda a definir objetivos relacionados com a execução, permitindo testar o conjunto de intervenientes no processo e facilitando a aprendizagem e mudança pessoal e organizacional

CAPÍTULO 3

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Conforme expresso nos Resultados e relativamente à questão da percepção de diferenças nos processos utilizados por gestores masculinos e femininos, na inovação e promoção do bem-estar dos empregados, verificou-se que a maioria das percepções dos inquiridos indica uma clara preferência pelas chefias do sexo masculino, em relação ao feminino. Isto, apesar dos valores de indiferença para com o género da chefia serem igualmente elevados. Verificou-se, também, que esta preferência é 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 à percentagem que referiu preferir uma mulher, tendo a maioria desta faixa etária mencionado que lhe era indiferente.

Este fator, só por si, é suficiente para fazer prever que, a prazo, deixe de existir diferença na percepção de chefias femininas e masculinas, pelo menos aquelas que se apoiam nos estereótipos de género. Com efeito, quando analisámos melhor a amostra, verificou-se que a maioria dos indivíduos participantes no estudo, que estão sob uma chefia masculina, referiram preferir uma chefia masculina, enquanto a maioria dos indivíduos sob uma chefia feminina referiu preferir a chefia feminina. Esta diferença teve um valor estatístico forte e manteve-se independente do sexo do sujeito e das restantes variáveis, exceto a idade, como já se viu.

Quando nos referimos à tentativa de encontrar diferenças de percepção quanto aos dois fatores – *estruturação* e *consideração* - não se obtiveram resultados favoráveis, quando comparadas as percepções dos sujeitos em ambos os sexos, habilitações, ou 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* do que as restantes faixas etárias e tempo na empresa, o que dá conta de um menor grau de exigência quanto à tarefa, por partes destes segmentos, como é natural.

Quanto à variação das percepções relacionadas com a variável *Chefe*, os sujeitos sob chefia feminina indicaram cotações nitidamente mais favoráveis quanto aos seus chefes, em relação aos que dispunham de chefias masculinas, em ambos os fatores.

Já no que respeita à variável *Preferência*, correspondente às preferências dos indivíduos participantes no estudo relativamente por chefias do sexo masculino ou do sexo feminino, o estudo revelou diferenças quanto à variável *Consideração*, sendo mais elevados os valores médios dos que preferiam chefias masculinas, em relação aos que preferiam chefias femininas, isto é, a preferência pelo género da chefia parece influenciar a forma como é feita a apreciação dos chefes. No entanto, vimos que a sobreposição entre as preferências quanto ao sexo do chefe e a atual chefia era uma constante, pelo que não é de estranhar este dado.

As respostas aos “Porquês” dadas como justificação pelos sujeitos, para preferirem homens ou mulheres como chefes, permitiram concluir que 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*, uma vez 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 *Relacionamento* e *Identidade de Género*, o que se explica pelo hábito em trabalhar com chefias maioritariamente masculinas. Interessante que, 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 são mulheres a responder, do que quando os sujeitos são 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 tinham necessidade de assumir uma atitude de imposição. Outra característica que pareceu reunir o consenso entre as chefias foi a sua sensibilidade para com os seus 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 no modelo de chefia feminino, não houve consenso entre os entrevistados, exceto quanto ao facto das mulheres serem mais sensíveis que os homens em vários aspetos 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 habituam 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 género da chefia existente.

Da análise dos estudos de caso foi possível estabelecer qualquer ligação especial entre inovação e liderança feminina. No entanto, os casos analisados reforçam a perceção da orientação feminina para a eficiência e eficácia organizacional, em detrimento do poder e estatuto.

Limitações do Estudo

O presente estudo desenrolou-se durante um período consideravelmente longo, dentro de um contexto em que a mudança e rotação de pessoal é uma constante. Assim, é bem provável que, neste momento, muitas das chefias existentes, aquando da recolha de dados, já não sejam as mesmas, com a consequente alteração das perceções 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 perceção 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.

Conclusões

Do exposto pode-se considerar que, apesar das diferenças encontradas, as perceções quanto a diferenças entre chefias masculinas e femininas, na promoção do bem-estar dos empregados, tenderão a dissipar-se com o tempo e a uma maior habituação ao exercício da liderança por quadros femininos. Isto, claro, será mais evidente nas chefias diretas e intermédias ou, no caso de PME's, 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 maioritariamente masculino. E isso deve-se, não só à natureza do poder enquanto tal (os "tubarões") mas, também, a um certo "desprezo" do poder como objetivo de vida, por parte de grande número de chefias femininas, com capacidade para aceder ao topo. 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.

Com efeito a tal como refere Kipnis (2008), as mulheres executivas desistem porque se aborrecem ou, numa visão algo machista, *a coisa mais tradicional que uma mulher heterossexual pode querer neste mundo, apesar da embalagem pós-tradicional, é o amor de um homem* (p. 25).

E, sobre esse futuro desejável de igualdade, convém reter dados objetivos tais como a relação inversa entre o salário das mulheres e a taxa de divórcio, bem como o

facto das mulheres com mais educação serem as que têm menos filhos. E, aqui, quem está mal não são as mulheres, obviamente, mas sim os homens. Com efeito, e ainda numa citação de Kipnis, *os homens são as novas mulheres* (p.39), pelo menos nos tratamentos de beleza e nos problemas digestivos. Com efeito, o que parece não estar a garantir uma evolução favorável são as relações entre os sexos pois, se bem que a tendência seja para uma maior igualdade em aspetos como a distribuição das tarefas domésticas, salários, emprego, cargos de chefia e outros, existem outros estratos populacionais onde os problemas se avolumam, com especial destaque para a violência emocional e física, em especial entre os jovens. Com efeito e se repararmos, por exemplo, nos índices atuais dos orgasmos femininos, enquanto índice de progresso, eles situam-se no patamar dos tempos do relatório HITE (anos 40 – 58%). Sendo redutor situarmos a relação no plano sexual, apenas, é natural que a desvalorização do envolvimento emocional e, por arrastamento, a banalização do sexo, acabe, em última análise, por não favorecer o equilíbrio futuro, sobretudo no que respeita à natalidade. Ainda sobre a questão da violência convém equilibrar as notícias dos média com os dados da investigação e, segundo Kipnis (2008), os homens têm maior probabilidade de serem vítimas de crime que as mulheres mas estas têm 87% mais de receio que os homens.

Sabemos que não é por a mulher trabalhar que as tarefas domésticas e o tempo familiar são menos cuidados, nem o emprego feminino constitui obstáculo ao casamento (Amorim, 2010), mas também sabemos que a rarefação dos filhos não favorece a educação, agora mais afastada de casa mas, paradoxalmente, mais possessiva, pois os filhos são um bem raro e precioso, talvez demasiado protegido e mimado, acabando por levar as mães a serem mais dominadoras. E, se isso acontece, é natural que os filhos se “vinguem”, tentando dominar o mundo.

Relativamente ao carácter revolucionário da emergência da liderança feminina, 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 de topo, que tende a equivaler-se na ação, assim como na perceção 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, 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 líderes 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 a elas são de mulheres. Dizer que as mulheres, quando em posições de poder, são mais humanas que os homens pode constituir ficção.

Recomendações

Se o futuro aponta para a igualdade entre os sexos, pelo menos nas sociedades onde a religião, sempre desfavorável à emergência feminina (ou, pelo menos, ao corpo feminino – a maior obsessão do homem), não possui carácter dominador, e estando agora mais do que estabelecida, contrariando mitos anteriores como os relatados em obras do género de “Men are from Mars, women are from Venus”, a igualdade de géneros em termos psicológicos (Spelke, 2005; Hyde, 2005, 2007; Eagy, 1995), 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), interessa-nos, 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. Foi por isso que considerámos ajustado à investigação realizarmos um seminário dedicado, exatamente, à coragem da mulher para inovar (www.coragemparainovar.com).

Com efeito e ao contrário do que seria de esperar, as pessoas, em tempos de crise, concentram-se mais nelas próprias e, quando seria de esperar que

desenvolvessem ações inovadoras para sair da crise, essa concentração no próprio impede-as de ver alternativas e de agir contra os poderes estabelecidos.

REFERÊNCIAS

Adams, R. (2006). Innovation measurement: A review. *International Journal of Management Review*, 8, 1, 21-47

Adão, Á., & Remédios, M. J. (2005). A narratividade educativa na 1ª fase da governação de Oliveira Salazar. A voz das mulheres na Assembleia Nacional portuguesa (1935-1945). *Revista Lusófona de Educação*, 5, 5, 85-109

Agência Ecclesia. <http://www.agencia.ecclesia.pt/> Disponível em 10/07/2006

Almeida, S. J. (2008). Mulheres são raras na gestão executiva. *Economia, Jornal PÚBLICO*, sexta-feira, 28 de março.

Amabile, T. M. (1996) *Creativity in context*. Oxford: Westview Press.

Amabile, T. M. (2001). *Creativity and perception in management*. London: Sage Publications.

Amorim, R. (2010). *O homem certo para gerir uma empresa é uma mulher: Lições de 25 executivas que mandam nas grandes companhias em Portugal*. Lousã: tipografia Lousanense

Anderson, N., De Dreu, C. & Nijstad, B. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-science. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 147-173

Arvonen, J. (1995). *Leadership behavior and coworker health - A study in the process industry*. Reports from Department of Psychology, Stockholm University, No 801

Ayres, J. & Malouff, J. M. (2007). Problem-solving training to help workers increase positive affect, job satisfaction, and life satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 279-294.

Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e género*. Lisboa: Sílabo.

Basadur, M. S. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *The Journal of Creative Behavior*, 31,1, 59-73.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional -- transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52, 2, pp.130-139.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Becker S. & Eagy, A. (2004). The heroism of women and men. *American Psychologist*, 59, 3, 163-175

Best, D., & Williams, J. (1990). Gender and culture, In L. Matsumoto (Ed.), *Handbook of cultural psychology*. Belmont, CA: Thompson Learning, Inc

Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman*. New York: Harper Collins Publisher

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

Carreiras, H. (2013). Mulheres, direitos e eficácia militar. *Revista Militar*, 65, 5, 477-497.

Cebon, P., Newton, P. & Noble, P. (1999). *Innovation in organizations: Towards a framework for indicator development*. Melbourne Business School Working Paper #99-9, September.

Chamberlin, J. N. (2008). Enhancing worker well-being. 39, 5. *Monitor on Psychology, American Psychological Association*, 39, 5, 21-23

Chamberlin, J., Novotney, A., Packard, E. & Price, M. (2008). Enhancing worker well-being. *Monitor on Psychology, American Psychological Association*, 39, 5, 26-29.

Chemers, M. M. (2003). Leadership effectiveness: Functional, constructivist and empirical perspectives. In Knippenberg, D. V. & Hogg, M. A. (Eds). *Leadership and power, identity processes in groups and organizations* (pp. 5-17). London: Sage Publications.

Coakes, E. & Smith, P. (2007). Developing communities of innovation by identifying innovation champions. *The International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management*, 14, 1, 74-85

Conde, G. A. (1993). *Liderazgo creativo*. In Proceedings of the "Congreso Mundial de Creatividad 93. Madrid: UNED

Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25, 3, 357-384

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 3, 555-590.

Damanpour, F. & Evan, W. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409

Doms, M. & Moscovici, S. (1998). Innovation et influence des minorités. In Moscovici, S. (Ed.) *Psychologie sociale* (p. 49-87). Paris: Presses Universitaires de France.

Duarte, A., D'Oliveira, T. & Gomes, J. (2009). "Imperium femininis" ... Uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8, 3:12-24.

Eagly, A. (1995). The science and politics of comparing women and men. *American Psychologist*, 50, 3, 145-154.

Eagly, A. H., Joahnnesen-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.

Eagly, A. & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *CHIP Documents*. Paper 11. Retirado de http://digitalcommons.uconn.edu/chip_docs/11 em Março 2013

Eagly, A. H., Karau, S. J. & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 1, 125-145.

Edlund, C. (1992). Humanizing the workplace: Incorporating feminine leadership. In M. T. Bailey & R. T. Mayer (eds.) *Public management in an interconnected world* (pp.75-87). Library of Congress.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 1, pp. 105-124.

European Commission. (2013). National factsheet: Gender balance in boards – Country Portugal. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-pt_en.pdf

European Parliament resolution of 6 July 2011 on women and business leadership. Obtido em 19 de Maio de 2013, de European Parliament: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2011-0330+0+DOC+XML+V0//EN>

Ferreira, J. & Simões, A (1999). Escalas de bem-estar psicológico. In M. Simões, M. Gonçalves & L. Almeida (Eds.), *Testes e provas psicológicas em Portugal* (Vol. 2). Braga: APPORT/SHO

Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation* (2nd ed.). London: Frances Printer

Freitas, A. C. (2012). Portuguesas são das mulheres que mais trabalham sem receber. *Jornal Público* de 17/12/2012. Consultado em 23/7/2013. <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/portuguesas-sao-das-mulheres-que-mais-trabalham-sem-receber-1577744>

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals in self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3, 3, pp.25-39

Griffin, D. (2002). *The emergence of leadership, linking self-organization and ethics*. London: Routledge

Groholt, P. (1992). Leadership and creative leadership: Some personal reflections. In. Gyskiewicz, S. S. (Ed.). *Discovering creativity*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Guastello, S. J. (1995). Facilitative style, individual innovation and emergent leadership in problem solving groups. *The Journal of Creative Behavior*, 29, 4, pp. 225-240.

Hartel, J., Schmidt, F. & Keyes, L. (2003). *Well-being in the workplace and its relationship with business outcomes: A review of the Gallup studies* (205-224). Washington D.C.: American Psychological Association

Hollander, E. P. (1997). How and why active followers matter in leadership. In Hollander, E. (Ed.), *The balance of leadership and followership working papers*. New York: Academy of Leadership Press.

Huhtala, H. & Parzefall, M-R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16, 3, 299-306

Hyde, Janet S. (2005). The Gender Similarities Hypothesis. *American Psychologist*, 60, 6, 581-592.

Hyde, J. (2007). Women leaders. *Monitor on Psychology*, 38, 7, 70-72

Isaksen, S. (1992). Toward a model for the facilitation of creative problem-solving. In Parnes, S. S. (Ed.). *Source book for creative problem-solving*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation.

Jesuíno, J. C. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa: Horizonte.

Jesuíno, J. C. (1996). Leadership: Micro and macro links. In Whitte, E. H. & Davis, J. H. (Eds.). *Understanding group behaviour: Small group processes and interpersonal relations* (vol. 2). pp. 93-125. Lawrence Erlbaum.

Kanter, Rossabeth M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.

Kaufmann, G., Isaksen, S., & Lauer, K. (1996). Testing the "Glass Ceiling" effect on gender differences in upper level management: The case of innovator orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 1, 29-43.

Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61, 121-140.

Keyes, C. L. M., Hysom, S. & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4, 2: 143-153.

Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: The Free Press

Kipnis, L. (2008). *A coisa feminina*. Casal de Cambra: Caleidoscópio

Kuoppala, J. M., Lamminpää, A. M., Liira, J. M., & Vainio, H. M. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects-A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 50, 8 , pp. 904-915.

Lam, A. (2005). Organizational innovation (Chapter 5). In J. Fagerberg & D. C. Mowery, *Oxford handbook of innovation*. London: Oxford university Press

Lord, R. G. & Mahler, K. J. (1993). *Leadership and information processing*. New York: Routledge.

Love, J. & Roper, S. (2004). The organization of innovation: Collaboration, cooperation and multifunctional groups in UK and German manufacturing. *Cambridge Journal of Economy*, 28, 3, 379-395.

Major, A. (2012). Apenas 19% dos cargos executivos e de gestão são ocupados por mulheres. *Jornal de Negócios* de 05/03/2012. Consultado em 22/7/2013, <http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe.html>

Magalhães, M. J., Tavares, M., Coelho, S., Gois, M., & Seixs, E. (2008). *Quem tem medo dos feminismos?* (Vol.II). Funchal: Nova Delphi.

Matos, M. I., & Soihet, R. (2003). *O Corpo Feminino em Debate*. São Paulo: UNESP.

Mauno, S., Kinnunen, U., Makikangas, A., Natti, J. (2005). Psychological Consequences of fixed-term Employment and Perceived Job Insecurity Among Health Care Staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 3, 209-237.

McAdam, R. & McClelland, J. (2002). Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry. *Technovation*, 22, 113-121

Mintzberg, H. (1971). Managerial work: Analysis from observation. *Management Science*, 18, 2, pp.97-110.

Morrison, A. (1992). *The new leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Morrison, A. M. (1987). Breaking the glass ceiling - Can women reach the top of America's largest corporations? U.S.A: Addison-Wesley Publishing Company.

Morrison, Ann M., White Randall P., and Velsor, Ellen V. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* CA: Addison-Wesley Publishing Company

Neto, F. (2000). *Psicologia Social*. V.II, Lisboa: Universidade Aberta.

Nogueira (2006) Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, 9, 2, 57-72.

Ohlott, P. J., Ruderman, M. N. and McCaulley, C. D. (1994). Gender Differences In Managers Developmental Job Experiences. *Academy of Management Journal*, 37, 1, 46-67.

Parlamento Europeu. (2012). European Parliament resolution of 13 March 2012 on equality between women and men in the European Union - 2011. Obtido em 19 de Maio de 2013, de European Parliament: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2012-0069+0+DOC+XML+V0//EN>

Pedrosa, I. (2000). *20 mulheres para o Século XX*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Prahalad, C. K. (2010). Innovation's holy grail. *Harvard Business Review*, July-August, 133-142

Rasulzada, F. (2007). Organizational creativity and psychological well-being, Contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective. Doctoral Thesis at Lund University

Ratzinger, J. (2004). *Carta aos bispos da igreja católica sobre a colaboração do homem e da mulher na igreja e no mundo*. Vaticano: Vaticano.

Rebelo, D., Cova, A., Maria José Magalhães, M. J., Castro, Z. O., Tavares, M., Amâncio, L., et al. (1998). *As ONG do Conselho Consultivo da CIDM. Movimento Feminista - Seminário organizado pela UMAR*. Lisboa, Lisboa, Lisboa: UMAR.

Rego, A. (2002) *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15, 1, pp. 81-94.

Rowley, J., Baregheh, A. & Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. *Management Decision*, 49, 1, 73-86

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.

Schumpeter, J. A. (1934). *Invention and economic growth*. Cambridge: Harvard University Press

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday

Shipton H.J., West M. A., Parkes C. L., Dawson J. F. & Patterson, M. G. (2006). When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 404 - 430.

Snaebjornsson, I. M. & Edvardsson, I. R. (2013). Gender, nationality and leadership style: a literature review. *International Journal of Business and Management*, 8, 1, 89-103

Sousa, F.C. (2007). Still the elusive definition of creativity. *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*, 2, 55-82

Spence, W. R. (1994). *Innovation: The communication of change in ideas, practices and products*. London: Chapman & Hall.

Spelke, E. (2005). Sex differences in intrinsic aptitude for mathematics and science. *American Psychologist*, 60, 9, 950-958

Stacey, R.D. (2001). *Complex responsive process in organizations: Learning and knowledge creation*. London: Routledge.

Twenge, J. M. & Stacy, M. C. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 8, 862 – 877

Tyler, T. R. (2005). Process-based leadership: How do leaders lead? In: Messick, D. M & Kramer, R. M. (Eds). *The psychology of leadership: New perspectives and research* (pp. 163-189). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Unsworth, K. L. (2005). Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity? *Group Organization Management*, 30, 541-560

Uzzi, B. & Spiro, J. (2005). Collaboration and creativity: The small world problem. *The American Journal of Sociology*, 11, 2, 447-504

Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employee's stress and commitment? *Employee Relations*, 27, 160-174

Van Engen, M. L., van der Leeden, R. & Willensen, T. M. (2001). Gender, context and leadership style. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.

Vasconcelos, H. (2012). *Humilhação e Glória*. Lisboa: Quetzal Editores.

Webster (2013)
<http://www.europarl.europa.eu/committees/pt/femm/studiesdownload.html?language=EN&file=93431>)

West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. a. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (309-333). New York: John Wiley & Sons Inc.

ANEXOS

ANEXO A - CONSTRUCTOS PESSOAIS

MULHER QUE PROMOVE O BEM-ESTAR VERSUS MULHER QUE NÃO PROMOVE O BEM-ESTAR

BOM mulher	MAU mulher
Gostava que a loja estivesse sempre arrumada	Implicava com tudo
Deixava fazer intervalos à tarde	Não deixava fazer intervalos
Ouvia atentamente	Não existia quase comunicação interna
Trabalhávamos ao nosso ritmo e ajudávamos mutuamente como uma equipa a atingir os objectivos	Impunha limites mínimos ao nosso rendimento
Liberdade de horário	Ver a que horas o pessoal chega e registar a vermelho os minutos em atraso
Preocupação com o bem-estar pessoal	Os problemas pessoais ficam à porta da empresa
Preocupação com a formação profissional e os conhecimentos do empregado	Não facultar informação ao empregado de forma a que ele não fique a saber mais do que deve
Rigor no trabalho com o tempo que for necessário	O trabalho tem que ser feito rápido sem qualidade
Poder receber familiares ou amigos excepcionalmente no local de trabalho	É muito má no olhar quando vê alguém estranho
Tomar o pequeno-almoço todos os dias	Nunca deixava tomar o pequeno-almoço
Tomar atenção	Nunca ligava nada
Executar bem as tarefas solicitadas	Executar mal as tarefas solicitadas
Proporcionavam sempre o bem-estar entre os colegas motivando mesmo até no trabalho	Tinha o hábito de proporcionar mal estar entre os colegas, desmotivando
Respeitava sempre os funcionários e quando tivesse que repreender, falava sempre no final do expediente e à parte	Faltava ao respeito ao funcionário gritando com ele em frente dos clientes
Aceitavam, ouviam a opinião dos funcionários e por vezes até apoiavam	Não aceitava a opinião dos funcionários somente a dele prevalecia
Transmite confiança no trabalhador e confia nas suas capacidades	Desconfia até da própria alma o que causa desconforto ao funcionário
Ajudam-nos na prática a seguir as formações	A seguir formações só por conta própria
Nas reclamações ajudam-nos com os clientes	Querem que nós resolvamos reclamações quando o cliente quer falar com o responsável
Quando temos problemas pessoais que nos levam a faltar com aviso prévio ou sair mais cedo	Querem saber tudo mesmo que nos deixe constrangido
Protegia os desfavorecidos ajudando em tudo o que podia	Não ajudava os colegas e tentava esconder algo que podia ser útil aos outros

Podemos dizer a nossa opinião sobre um tema	Não é aceite o que penso sobre um tema
Sempre que havia um problema era logo resolvido	Quando lhe dizíamos que havia um problema, dizia Logo vejo
Humano, pretende agir como colega	Superprofissional

MULHER QUE PROMOVE O BEM-ESTAR VERSUS HOMEM QUE NÃO

BOM mulher	MAU homem
Ouve sempre o que nós temos para dizer sem decidir	Nunca ouve ninguém e decide sozinho mesmo com prejuízo
Aberta a propostas e ideias para o sucesso da empresa	Não aberta a propostas
Preocupa-se sempre com a saúde e bem-estar	Nunca quer saber disso
Vontade de dar a oportunidade a todos	Nunca dá essa oportunidade
Chegava atrasada não dizia nada	Não queria atrasos
Permitia que bebêssemos café	Não permitia que fôssemos ao café
Deixavam sair para tomar café	Proibia o pessoal de sair para tomar café
O café sempre foi a empresa a comprar para se tomar	O café é para ser tomado em casa
Ajudava no que podia	Se quiséssemos tínhamos que aprender sozinhos
Podíamos mudar a folga	A folga estava marcada e não podíamos mudar
Podíamos conversar com os colegas	Não podíamos falar
Deixava-nos sair mais cedo	Não nos deixava sair mais cedo
Explicava bem a matéria	Não sabia explicar bem a matéria
Explicava exactamente o que era pretendido	Não explicava o que era pretendido
Exercícios de revisão no fim da sessão	Nunca há revisão no fim da sessão
Nunca explorava os estagiários	Gostava de explorar os estagiários
Não dava muito trabalho	Dava muito trabalho
Consegue-se aprender nas aulas	Difícilmente se consegue aprender nas aulas
Consigo aprender facilmente nas aulas	A matéria é difícil de compreender
As aulas não são cansativas	As aulas são mais cansativas
Cuidado com as contas (orçamento)	Nunca coincide o que se escreve com o que se faz
Cuidado com a alimentação do pessoal	Desleixo com o que se consome (pessoa gorda)
Defesa da equipa	Defesa do interesse individual
Fidelidade	Traidor
Fazem jantares convívio	Não fazer jantares
Respeitavam sempre o horário das	O horário da pausa dependia da vontade

pausas	dele
Não punham obstáculos para se ausentar para resolver problemas pessoais	Não autorizava a saída para resolver problemas pessoais
Se o empregado tiver que sair mais cedo não põe obstáculos	Aceitava dificilmente a saída prematura do empregado
Permitia a saída antes da hora, desde que o trabalho esteja feito	Não permitia a saída mais cedo mesmo que o trabalho estivesse feito
Se chegar pontualmente atrasado, não levanta problemas	Não toleram atrasos
Às vezes é bem aceite chegar atrasado	Os atrasos são mal aceites
Entrar na hora certa de começo do trabalho	Proibida a chegada tarde ao trabalho
Proporcionavam um lanche a todos, alusivo ao Natal	Não queria saber de um lanche alusivo ao Natal
Está sempre a atender todos os que querem falar com ele	Evitava falar com o contribuinte
Perguntava constantemente se está tudo bem	Nunca perguntava nada relativo ao bem-estar das pessoas
Costumavam perguntar se estava tudo bem com os funcionários	Nunca se preocupou com a vida pessoal dos funcionários
Agradecia sempre no fim do dia aos trabalhadores	Nem bom dia nem boa tarde
Dava gratificações	Nem almoço de Natal fazia com os colaboradores
Deixava os funcionários agir com liberdade	Punha-se atrás dos funcionários para ver o que estavam a fazer
Explicavam bem os objectivos que se pretendiam atingir	Não explicava o que pretendia
Falavam com todos os funcionários	Só falava com os chefes de secção
Conduzem as situações no sentido do colectivo	Nunca nada está bem
Preocupa-se sempre com o meu bem-estar	Gosto imenso
Equilíbrio	Desordem
Educadas	Falta de respeito
Racionais	Intolerantes
Pessoas com grande personalidade	Autoritários
Mandaram instalar música de fundo no emprego	A música distrai os funcionários é melhor ter desligado o rádio
Perguntava se tem dificuldade em fazer a tarefa incumbida e fornecia ajuda para a realização da tarefa	Aproveitava-se das dificuldades dos colaboradores para explorá-los
Boa comunicação	Falta de comunicação
Acessível	Falta de acessibilidade
Disponibilidade	Indisponível
Ensina	Não ensina. Responsabiliza os outros

Esclarece	Não esclarece
Calma	Nervoso e irritado
Optimista	Pessimista
Resolução de problemas	Culpabilização dos outros
Elogia	Critica
Motivação	Rebaixar
Apazigua os conflitos	Criar conflitos
Respeita os colaboradores	É rude, arrogante e desrespeita os colaboradores
Esforçada e competente	Desconfiado
Sabe dar ordens	Não sabia o que era a hotelaria..
Cumpridor da agenda	Elevava a sua condição social
Saber executar ordens	Rebaixava os empregados
Humano	Mudava as ordens consoante o humor.
Profissional	Trabalhava à base de corrupção
Confiável	Explorava os empregados
Rodear-se de pessoas competentes	Movia-se através dos conhecimentos, trazia família, amigos e detestáveis
Ajudava todos	Só por interesse
Participam nas “brincadeiras”	Conforme o humor

HOMEM QUE PROMOVE O BEM-ESTAR VERSUS MULHER QUE NÃO

BOM homem	MAU mulher
Solidário e disponível	Indisponível e nunca apoia
Aceita quando erra e dá mérito a quem acerta	Tem sempre razão mesmo sabendo que não. Não aceita nada nem elogia ninguém
Sabia esclarecer todas as minhas dúvidas	Não conseguia esclarecer as minhas dúvidas
Davam refeições aos empregados	Os empregados tinham que levar as suas próprias refeições para o trabalho
As aulas costumam ser divertidas	As aulas são um pouco monótonas
Contavam umas piadas	Não admitia piadas
Os trabalhos da disciplina são fáceis de elaborar	Os trabalhos da disciplina são mais complicados de elaborar
Confidencialidade na resolução de problemas inerentes aos funcionários e estabelecimento	Não confidencialidade na resolução de problemas inerentes aos funcionários e estabelecimento
Veracidade na preocupação do bem-estar dos funcionários	
Valorização do trabalho prestado e reconhecimentos	Desvalorização do trabalho prestado e não reconhecimento do mesmo
Agradecia o trabalho prestado	
Boas relações interpessoais entre colegas	Cria intrigas entre o pessoal
Sinceridade	Cinismo
Oferecer condições de trabalho	Retirar condições de trabalho

Entendimento do grupo	Intolerantes
Preocupado demais com o que o empregado estava a fazer	Se o empregado estava a errar não corrigia
Não prejudicava ninguém	Tinha medo que alguém ficasse com o seu lugar
Falam baixo e pausadamente	Fala com um tom muito alto e com rapidez
Organizavam jantares de convívio com os funcionários	Não dava muita confiança pessoal aos funcionários
Gostavam de falar de futebol	Não gosta de falar de futebol
São tolerantes ao nível dos horários	Era muito chata com os horários
Deixava sair mais cedo	Nunca deixava sair mais cedo do trabalho
Deixava sair mais cedo do trabalho	Nunca deixava sair mais cedo do trabalho
Podíamos falar à vontade durante o trabalho	Não se podia falar durante o trabalho
Permite fumar durante o trabalho	Proibido fumar durante o trabalho
Dinamização da equipa	Falta de dinamização da equipa
Organiza o trabalho	Falta de organização do trabalho
Elogios	Ausência de elogios
Boa capacidade de organização do trabalho	Má capacidade de organização do trabalho
Capacidade de ouvir	Dificuldade em ouvir os colaboradores
Reconhecer os erros	Não reconhece os erros
As regras são iguais para todos	Regras quase inexistentes
Sistema de incentivos e motivação coerentes	Horas extraordinárias não pagas, ao contrário são dados dias a recuperar que não correspondem ao nº de horas extraordinárias trabalhadas. Não há formação
Receptivo a inovações	Não há receptividade a opiniões relativas a opiniões e falha de conhecimentos de gestão

HOMEM QUE PROMOVE O BEM-ESTAR VERSUS HOMEM QUE NÃO

BOM homem	MAU homem
Rigor e qualidade no que manda executar	Tudo a monte e fé em Deus
O telemóvel era permitido	O telemóvel não era permitido
As aulas eram sempre animadas	As aulas eram sempre aborrecidas
Dizia sempre bom dia Deixava a pessoa trabalhar à vontade interferindo apenas quando realmente necessário	Nunca dizia bom dia
Deixava comer à vontade	Implicava sempre que podia mesmo sem

Deixava ir fumar	ter razão
Todos os dias é permitido ir ao café	Não se podia demorar muito ao telefone ou no café
Presenteavam os funcionários com dias de folga	Era difícil deixar sair mais cedo quando era necessário
Repreender com saber não colocando as pessoas em baixo	Só falta chamar nomes menos próprios “burros”
Organização do pessoal	Má organização do pessoal
Tentam que não viéssemos trabalhar folgas nem horas a mais	Tentam que venham trabalhar folgas e fazer horas a mais
Tenta facilitar os horários	Tenta que se mantenham os horários sempre rotativos
Ajudam em tudo o que conseguem	Acham que nós devemos fazer tudo o que nos mandam fazer sem auxílio
O bom formador divide a sabedoria com os formandos	O chefe não ensina ou ensina o indispensável para que não lhe passem à frente
Oferecia café aos empregados	Nem água oferecia
Controlo necessário sobre os trabalhadores	Controlo a mais sobre os trabalhadores
Saídas frequentes de construção de equipa	Nem para tomar café íamos em paz
Sério quando tem de ser, mas com tempo para a brincadeira	Sem espaço para brincadeiras
Utilizavam uma postura de relações públicas	Não era muito sociável com os funcionários
Preocupava-se sempre que alguém não vinha trabalhar Ajudava nas dificuldades dos colaboradores	Olha sempre para o relógio quando vê alguém chegar ao local de trabalho

Sem especificação do género

Mesmo chegando um pouco mais tarde não fazia comentário No dia do aniversário dos filhos dava dispensa pela tarde	Ao chegar depois da hora nem que passassem 5' fazia alarido
Conjugava a aprendizagem com a brincadeira sempre impondo a ordem, irradiava alegria e satisfação e a aula e a aula passava muito rapidamente	As explicações efectuadas não eram compreensíveis e não admitia comentários
Pessoa compreensiva, podia no acto reagir de forma agressiva, mas depois ponderava e acatava qualquer tipo de ideia	Fazia sempre prevalecer a autoridade impondo ordens
Quando pretendia executar qualquer mudança reunia-se com os funcionários e	Nunca pede opinião e a sua ideia é que prevalece mesmo, contrariando a

escutava-os. Depois decidia	organização
Sabiam lidar com o pessoal por forma a que os mesmo se sentissem úteis é a empresa	Não sabiam lidar com as pessoas fazendo as sentir que não eram úteis à mesma
Nunca se preocuparam que os funcionários se atrasassem desde que depois o serviço aparecesse feito	O importante é que as pessoas cheguem a horas, o resto não importa
Dava matéria durante as aulas de forma acessível	Passava-se as aulas e não se percebia nada
Liberdade de expressão e opinião	Não deixava falar
Integrava-se na equipa	Distanciava-se da equipa
Falava muito	Falava pouco
Incentivava o uso de cábulas	Ameaça anular o teste a quem copie ou cabule
Informava acerca de tudo o que se passa	Não se sabia nada

ANEXO B - QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA E BEM-ESTAR

Este questionário insere-se no âmbito de um projecto destinado a estudar as diferenças na gestão feminina, em relação à masculina, na promoção do bem-estar dos empregados.

As respostas são totalmente confidenciais, não sendo possível, em momento algum, a identificação dos inquiridos ou das chefias a quem se reportam.

As suas respostas são de elevada importância para este estudo e os resultados contribuirão para o melhor conhecimento do sector e a melhoria da gestão das empresas.

Desde já agradecemos a sua disponibilidade

Por favor, classifique o(a) seu (sua) chefe na escala seguinte, assinalando o número que corresponde à sua resposta:

- 1** concorda totalmente com a afirmação A
- 2** concorda parcialmente com a afirmação A
- 3** não concorda nem discorda com A ou com B ou não é aplicável
- 4** concorda parcialmente com a afirmação B
- 5** concorda totalmente com a afirmação B

Nº	Frase A	O meu chefe	Frase B
1	Contacta para saber se correu tudo bem	1 2 3 4 5	Nunca se inteira da forma como as coisas correram
2	Faz o controlo estritamente necessário dos trabalhadores	1 2 3 4 5	Controla demasiado os trabalhadores
3	Explica bem os objectivos que se pretendem atingir	1 2 3 4 5	Não explica o que pretende
4	Exige rigor no trabalho, demorando-se o tempo que for necessário	1 2 3 4 5	O trabalho tem que ser feito rápido; se necessário sem qualidade
5	Rodeia-se de pessoas competentes	1 2 3 4 5	Move-se através dos conhecimentos
6	Demonstra confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários	1 2 3 4 5	Não se preocupa com a confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários
7	Costuma perguntar se está tudo bem com o empregado	1 2 3 4 5	Os problemas pessoais ficam à porta da empresa
8	Elogia bastante a nível físico	1 2 3 4 5	Não fala do físico
9	Nas reclamações ajuda-nos com os clientes	1 2 3 4 5	Quer que nós resolvamos as reclamações do cliente
10	Oferece café aos empregados	1 2 3 4 5	Nem água oferece
11	Preocupa-se sempre que alguém	1 2 3 4 5	Nunca se preocupa com a vida

	não vem trabalhar		peçoal dos funcionários
12	Promove jantares-convívio	1 2 3 4 5	Não faz jantares
13	Respeita sempre os funcionários	1 2 3 4 5	Falta ao respeito ao funcionário
14	Luta pelos funcionários	1 2 3 4 5	Só pensa em si
15	Não põe obstáculos para nos ausentarmos, para resolver problemas pessoais	1 2 3 4 5	Aceita dificilmente a saída antecipada do empregado
16	Pode-se mudar a folga	1 2 3 4 5	A folga está marcada e não se pode mudar
17	Quando tem que repreender, fala sempre à parte	1 2 3 4 5	Grita com o funcionário em público
18	Respeita sempre o horário das pausas	1 2 3 4 5	O horário da pausa depende da sua vontade
19	Se se chegar atrasado, esporadicamente, não levanta problemas	1 2 3 4 5	Não tolera atrasos
20	Tenta que não se trabalhe horas a mais	1 2 3 4 5	Não respeita os horários
21	Ajuda na realização da tarefa	1 2 3 4 5	Se quisermos, temos que aprender sozinhos
22	Ajuda quando se está em baixo	1 2 3 4 5	Tão exigente que acaba por tratar mal as pessoas
23	Consegue ver capacidades na pessoa para fazer algo mais elevado	1 2 3 4 5	Nunca está disponível
24	Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado	1 2 3 4 5	Não se interessa pela formação do empregado
25	Sabe até onde cada um pode ir	1 2 3 4 5	Não se preocupa se a pessoa tem tempo para fazer tudo bem
26	Valoriza o trabalho prestado	1 2 3 4 5	Não reconhece o trabalho prestado
27	Ajuda a fazer da equipa uma família	1 2 3 4 5	Distancia-se da equipa
28	Deixa os funcionários agir com liberdade	1 2 3 4 5	Põe-se atrás dos funcionários para ver o que está a fazer
29	Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação	1 2 3 4 5	Comunica pouco entre chefias, originando repetição de acções
30	Informa acerca de tudo o que se passa	1 2 3 4 5	Não se sabe nada
31	Dá liberdade de expressão e opinião	1 2 3 4 5	Não deixa falar
32	Resolve os problemas	1 2 3 4 5	Adia a resolução dos problemas
33	Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos	1 2 3 4 5	Não confronta com as partes interessadas
34	Mostra abertura a propostas e ideias	1 2 3 4 5	Não mostra abertura a propostas e ideias

35	Aceita quando erra	1 2 3 4 5	Tem sempre razão mesmo sabendo que não
36	Apazigua os conflitos	1 2 3 4 5	Cria conflitos
37	Atende todos os que querem falar com ele	1 2 3 4 5	Evita falar com as pessoas
38	Confia nas capacidades do trabalhador	1 2 3 4 5	Desconfia até da própria alma
39	Diz o que tem dizer e depois fica tudo bem	1 2 3 4 5	Depois de chamar a atenção fica um clima mais frio
40	Fala com todos os funcionários	1 2 3 4 5	Só fala com os chefes de secção
41	Gosta de falar de futebol	1 2 3 4 5	Não gosta de falar de futebol
42	Pessoa frontal	1 2 3 4 5	Faz uma grande história à volta das coisas
43	É sensível a tudo o que está à sua volta	1 2 3 4 5	Pessoa fria
44	Com tempo para a brincadeira	1 2 3 4 5	Sem espaço para brincadeiras

Dados Biográficos:

Sexo ____

Idade ____

Habilitações: Até 9º ano ____; Secundário ____; Licenciatura ____

Antiguidade na empresa _____

Exerce cargo de chefia? _____

O seu chefe é: Homem Mulher

ANEXO C - ESCALA DE BEM-ESTAR

Encontra de seguida algumas frases que descrevem diferentes emoções que o local de trabalho pode provocar nas pessoas. Por favor diga em que medida **qualquer aspecto do seu trabalho (ex: o trabalho, os colegas, a chefia, os clientes, o salário) lhe provocaram** a emoção abaixo indicada, nos últimos **30** dias.

Por favor indique, para cada uma das perguntas abaixo indicadas, a frequência com que sentiu cada emoção, no seu trabalho, nos últimos 30 dias		N u n c a	R a r a m e n t e	À s V e z e s	F r e q u e n t e m e n t e	Q u a s e m p r e
1. O meu trabalho fez-me sentir à vontade						
2. O meu trabalho fez-me sentir aborrecida ou aborrecido						
3. O meu trabalho fez-me sentir ansiosa ou ansioso						
4. O meu trabalho fez-me sentir aversão						
5. O meu trabalho fez-me sentir calma ou calmo						
6. O meu trabalho fez-me sentir cansada ou cansado						
7. O meu trabalho fez-me sentir contente						
8. O meu trabalho fez-me sentir deprimida ou deprimido						
9. O meu trabalho fez-me sentir desencorajada ou desencorajado						
10. O meu trabalho fez-me sentir em êxtase						
11. O meu trabalho fez-me sentir enérgica ou enérgico						
12. O meu trabalho fez-me sentir entusiasmada ou entusiasmado						
13. O meu trabalho fez-me sentir excitada ou excitado						
14. O meu trabalho fez-me sentir furiosa ou furioso						
15. O meu trabalho fez-me sentir inspirada ou inspirado						
16. O meu trabalho fez-me sentir medo						
17. O meu trabalho fez-me sentir melancólica ou melancólico						
18. O meu trabalho fez-me sentir relaxada ou relaxado						
19. O meu trabalho fez-me sentir satisfeita ou satisfeito						
20. O meu trabalho fez-me sentir zangada ou zangado						

ANEXO D - QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA E BEM-ESTAR



Este questionário insere-se no âmbito de um projecto destinado a estudar as diferenças na gestão feminina, em relação à masculina, na promoção do bem estar dos funcionários. As respostas são totalmente confidenciais, não sendo possível, em momento algum, a identificação dos inquiridos ou das chefias a quem se reportam. As suas respostas são de elevada importância para este estudo e os resultados contribuirão para um melhor conhecimento da actividade de gestão. Desde já agradecemos a sua disponibilidade

Dados Biográficos:

Sexo: Masculino Feminino

Idade ____ anos

Habilitações: Até 9º ano Secundário Licenciatura

Há quanto tempo trabalha com o seu/sua chefe actual? _____

Exerce cargo de chefia? Sim Não

O seu chefe é: Homem Mulher

Prefere ter como chefe um(a): Homem Mulher

Porquê? _____

Assinale com um **X**, nos itens de 1 a 24, o número que corresponde à sua resposta, relativamente ao seu chefe:

- 1 concorda totalmente com a frase A
- 2 concorda parcialmente com a frase A
- 3 concorda ou discorda de ambas ou não é aplicável
- 4 concorda parcialmente com a frase B
- 5 concorda totalmente com a frase B

Exemplo: a escolha da resposta 5 do item abaixo, indica que se concorda totalmente com a afirmação de que, com este chefe, é preciso aprender as tarefas sozinho, sem ajuda da chefia.

Ajuda na realização da tarefa	1	2	3	4	5	Temos que aprender sozinhos
-------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

Nº	Frase A	O meu chefe	Frase B
01	Contacta para saber se correu tudo bem	1 2 3 4 5	Nunca se inteira da forma como as coisas correram
02	Explica bem os objectivos que se pretendem atingir	1 2 3 4 5	Não explica o que pretende
03	Exige rigor no trabalho, demorando-se o tempo que for necessário	1 2 3 4 5	O trabalho tem que ser feito rápido; se necessário sem qualidade
04	Rodeia-se de pessoas competentes	1 2 3 4 5	Move-se através dos conhecimentos
05	Demonstra confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários	1 2 3 4 5	Não se preocupa com a confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários
06	Preocupa-se sempre com o funcionário que não vem trabalhar	1 2 3 4 5	Nunca se preocupa com a vida pessoal dos funcionários
07	Facilita a saída do funcionário para resolver problemas	1 2 3 4 5	Aceita dificilmente a saída antecipada do empregado
08	Pode-se mudar a folga	1 2 3 4 5	A folga está marcada e não se pode mudar
09	Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado	1 2 3 4 5	Grita com o funcionário em público
10	Se o funcionário chegar atrasado, esporadicamente, não levanta problemas	1 2 3 4 5	Não tolera atrasos
11	Tenta que o funcionário não trabalhe horas a mais	1 2 3 4 5	Não respeita os horários
12	Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado	1 2 3 4 5	Não se interessa pela formação do empregado
13	Sabe até onde cada um pode ir	1 2 3 4 5	Não se preocupa se a pessoa tem tempo para fazer tudo bem
14	Deixa os funcionários agir com liberdade	1 2 3 4 5	Põe-se atrás dos funcionários para ver o que estão a fazer
15	Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação	1 2 3 4 5	Comunica pouco entre chefias, originando repetição de acções
16	Informa acerca de tudo o que se passa	1 2 3 4 5	Não se sabe nada
17	Resolve os problemas	1 2 3 4 5	Adia a resolução dos problemas
18	Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos	1 2 3 4 5	Não confronta com as partes interessadas

19	Admite quando erra	1 2 3 4 5	Tem sempre razão mesmo sabendo que não
20	Apazigua os conflitos	1 2 3 4 5	Cria conflitos
21	Fala com todos os funcionários	1 2 3 4 5	Só fala com os chefes de secção
22	Pessoa frontal	1 2 3 4 5	Faz uma grande história à volta das coisas
23	É sensível a tudo o que está à sua volta	1 2 3 4 5	Pessoa fria
24	Com tempo para a brincadeira	1 2 3 4 5	Sem espaço para brincadeiras

Respondeu a todas as questões? Obrigado pela sua colaboração.

ANEXO E- OFICIO



Instituto Superior Dom Afonso III
Rua Vasco da Gama, n.º 6
8100-641 LOULÉ

Tel.: +351 289 420 470
Fax: +351 289 420 478

E-mail: apgico@apgico.pt
Web: www.apgico.pt
Nº Contribuinte: 50806967

Exmo. Sr.

DATA: 22/01/2013 **N/ Ref.:** P.º LID 02 /13 **V/ Ref.:**

ASSUNTO: Projeto sobre as perceções das diferenças nos processos utilizados por gestores masculinos e femininos na promoção do bem-estar dos empregados

A APGICO – Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação, sediada em Loulé, encontra-se a desenvolver o projeto em epígrafe. Nesse sentido, vimos solicitar a colaboração dessa Empresa no projeto, que tem por objetivo permitir elaborar um relatório sobre as diferenças na gestão feminina, em relação à masculina, na promoção do bem-estar dos empregados.

A colaboração resume-se a facultar o seguinte: uma entrevista com um representante nomeado pela Administração, sobre o tema em questão, a realizar pelo signatário, logo que possível; entrevistas a gestores intermédios designados como exemplos de liderança; inquérito aos funcionários, utilizando uma versão melhorada do questionário que se junta, a realizar por pessoal da APGICO.

A APGICO compromete-se a divulgar os resultados do inquérito, junto da empresa, logo que terminado o relatório, bem como a manter rigoroso sigilo sobre tudo o que tiver a ver com a identidade das empresas que colaboram na investigação.

Sem outro assunto de momento, subscrevemo-nos com os nossos melhores cumprimentos.

Fernando C. Sousa
Diretor Executivo