

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**UMA ANÁLISE DO POTENCIAL DAS MULHERES
PORTUGUESAS PARA CONTRIBUIR PARA O
SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES**

Tânia Sofia Meneses Freitas

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**UMA ANÁLISE DO POTENCIAL DAS MULHERES
PORTUGUESAS PARA CONTRIBUIR PARA O
SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES**

Tânia Sofia Meneses Freitas

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria Isabel Paredes

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

Agradecimentos

À minha família, ao meu pai, à minha mãe, ao meu irmão, à minha irmã e ao meu cunhado, que com tanto esforço e dedicação me ajudaram a poder experimentar esta grande aventura de estudar e viver no estrangeiro. Obrigada por todo o amor incondicional e pelo orgulho em mim que demonstram constantemente, sinto-me agradecida todos os dias por levar comigo um pedacinho de cada um de vocês.

Aos meus amigos da Venezuela, esse maravilhoso país que me viu nascer e crescer, que agora se encontram espalhados pelo mundo, sendo que isso nunca os impediu de me apoiarem e de me fazerem sentir o seu carinho. Aos meus amigos de Portugal, país que me acolheu e me permitiu criar memórias e conhecer pessoas igualmente incríveis, obrigada por me receberem de braços abertos e por todos os ensinamentos e o apoio que me deram, especialmente nos momentos em que mais o precisava.

À Professora Doutora Maria Isabel Paredes, por me ter guiado durante todo este processo, pela sua dedicação, disponibilidade e apoio constante. Obrigada por ser uma das docentes que mais marcaram o meu percurso académico pela qualidade das suas aulas, em que nunca deixaram de transparecer a sua dedicação, paixão e carinho pelo ensino e pelos seus alunos.

A todas as mulheres que conheci, conheço e virei a conhecer que se permitem sonhar em grande e trabalham incansavelmente todos os dias para cumprir as suas metas, sejam estas quais forem, inspirando, cada uma à sua própria maneira, as outras pessoas a serem a melhor versão de si mesmas. Um especial agradecimento a todos os homens e mulheres que trabalham para criar uma melhor sociedade, baseada na tolerância, na inclusão e no respeito.

O meu maior obrigado a todas as pessoas, que estão e que já não estão presentes na minha vida, que fizeram de mim a pessoa que sou hoje.

“It is good people who make good places”

Anna Sewell

Resumo

O mercado de trabalho encontra-se em constante mudança, sendo uma das principais alterações nas últimas décadas o progressivo aumento da participação das mulheres nas organizações. Contudo, a integração das mulheres no mercado de trabalho tem estado acompanhada de limitações que derivam de uma desigual disponibilidade de oportunidades, salários mais baixos, uma menor probabilidade de serem promovidas e uma menor representação ao nível da gestão de topo das empresas (Turban, Freeman & Waber, 2017). Através da análise dos resultados obtidos a partir das respostas dadas por participantes dos géneros feminino e masculino ao questionário de personalidade OPQ32r (*Occupational Personality Questionnaire*), a presente dissertação de mestrado tem como objetivo identificar as diferenças entre géneros numa amostra da população portuguesa relativamente às características da personalidade que se consideram estar associadas ao sucesso organizacional quando manifestadas pelos líderes. Procura-se, assim, analisar dados sobre as tendências comportamentais das mulheres no contexto laboral e compreender de que forma podem ambos os géneros favorecer a evolução e o sucesso das organizações. Pretende-se, assim, contribuir para a implementação de políticas e práticas fundamentadas e benéficas, tanto para as empresas como para os seus colaboradores. Os resultados desta dissertação demonstram que, na amostra da população portuguesa analisada, as participantes do género feminino se descrevem, em média, como mais preocupadas, metódicas, enérgicas, humanas, conscienciosas, extrovertidas, democráticas, observadoras, afiliativas, cumpridoras, otimistas, adaptáveis e agradáveis do que os participantes do género masculino. Por outro lado, os participantes do género masculino descrevem-se, em média, como mais calculadores, tranquilos, imperturbáveis, emocionalmente controlados, competitivos, convencionais, independentes, persuasivos, conceptuais e emocionalmente estáveis do que as participantes do género feminino. As diferenças entre as médias dos resultados nas dimensões de personalidade referidas são estatisticamente significativas.

Palavras-chave: género, personalidade, potencial.

Abstract

The labor market is constantly changing, being one of the main modifications in the recent decades the progressive increase of women's participation in organizations. However, the integration of women in the labor market has been accompanied by limitations related to an unequal availability of opportunities, lower wages, lower promotion rates and less representation at the level of top management of companies (Turban, Freeman & Waber, 2017). Through the analysis of the responses given by participants of feminine and male gender to the Occupational Personality Questionnaire (OPQ32r), the present master's dissertation aims to identify the differences between genders in a sample of the Portuguese population regarding the personality characteristics that are considered to be associated with organizational success when exhibited by leaders. Thus, seeking to analyze concrete data about women's likely behavior in the workplace and understand how both genders can contribute to the evolution and success of organizations, facilitating the implementation of policies and practices that are beneficial for both companies and their employees. The results of this dissertation show that, in the Portuguese population sample studied, the participants of the feminine gender describe themselves, on average, as being more worried, detail-conscious, vigorous, caring, conscientious, outgoing, democratic, behavioral, affiliative, rule follower, optimistic, adaptable and agreeable than the masculine gender participants. On the other hand, the participants of the male gender describe themselves, on average, as being more data rational, relaxed, tough-minded, emotionally controlled, competitive, conventional, independent-minded, persuasive and emotionally stable than the feminine gender participants. In all the personality dimensions reported, the difference between means are significant.

Keywords: gender, personality, potential.

ÍNDICE GERAL

Introdução	1
Revisão de Literatura	3
O mercado de trabalho em Portugal.....	4
Definição do conceito de personalidade	4
Relação entre o género e a personalidade	5
Influência das características da personalidade dos profissionais que desempenham cargos de liderança nos resultados organizacionais	6
Liderança Transformacional	9
Conscienciosidade.....	10
Método	12
Procedimento	12
Instrumento	13
Participantes.....	16
Resultados	18
Discussão	22
Conclusões, implicações práticas e limitações	27
Limitações e recomendações para investigações futuras	29
Referências bibliográficas.....	31
Anexo A: Caracterização das dimensões do OPQ32r.....	35
Anexo B: Definição dos fatores do FFM e relação com as dimensões do OPQ32r	39
Anexo C: Quadro das estatísticas descritivas dos resultados nas 32 dimensões do OPQ32r	42
Anexo D: Quadro das estatísticas descritivas dos resultados nos cinco fatores do FFM.....	47
Anexo E: Diferenças entre os resultados médios dos participantes dos géneros feminino e masculino relativamente às 32 dimensões do OPQ32r e aos cinco fatores do FFM	49

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Caracterização da amostra	17
Quadro 2: Resultados médios significativamente mais elevados nas dimensões do questionário OPQ32r consoante o género	20
Quadro 3: Resultados médios significativamente mais elevados nos fatores do FFM consoante o género.....	20
Quadro 4: Tamanho do efeito relativamente às diferenças entre os resultados médios dos participantes dos dois géneros nas dimensões do questionário OPQ32r.....	21
Quadro 5: Tamanho do efeito relativamente às diferenças entre os resultados médios dos participantes dos dois géneros nos fatores do FFM.....	21

Introdução

Ao longo da história tanto os homens como as mulheres têm contribuído para o desenvolvimento da nossa espécie, adotando distintos papéis, tanto biológicos como sociais, participando de diferentes formas nesta evolução. Num passado ainda recente, era comum existir uma divisão muito clara dos papéis adotados por cada um dos sexos. Neste sentido, o género feminino tinha como responsabilidades o cuidado dos filhos, da família e da casa, enquanto que o género masculino se dedicava a prover bens monetários e materiais necessários à sobrevivência da família, os quais eram obtidos a partir da sua participação no mercado de trabalho¹.

Na atualidade, esta realidade tem vindo a mudar, sendo que existe um progressivo aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho em regiões alargadas do mundo. Desta maneira, tem ocorrido uma diminuição da diferença entre homens e mulheres relativamente aos papéis sociais por estes assumidos, destacando-se uma evolução do papel da mulher fora do âmbito familiar (Schultz, 1990). Como consequência, estas mudanças têm vindo a introduzir novos e interessantes desafios às organizações e à sociedade em geral.

Apesar de existir uma evolução relativamente à entrada das mulheres no mercado de trabalho, a mesma tem estado acompanhada por um elevado número de limitações. Desta maneira, Turban, Freeman e Waber (2017) destacam a existência de uma falsa noção de igualdade derivada de uma desigual disponibilidade de oportunidades para as mulheres no mercado de trabalho. Defendem, assim, que, comparativamente com os homens, as mulheres estão sujeitas a salários mais baixos, a uma menor probabilidade de serem promovidas e a estarem menos representadas no nível de gestão de topo das empresas. Os autores referem que, apesar de serem propostas inúmeras causas para esta situação, aquela que parece ser a mais frequentemente mencionada é uma suposta diferença entre o comportamento das mulheres e dos homens, a qual, defendem, não existe de facto, mas sim uma diferença no modo como as ações das mulheres são percecionadas, sendo que esta perceção está muitas vezes enviesada pelos papéis de género impostos pela sociedade.

¹ Ao longo desta investigação será utilizado o termo “género” em detrimento de “sexo”, podendo ser utilizados os termos “mulher” e “homem” para fazer referência a indivíduos do género feminino e masculino. Isto deve-se à diferença que existe entre as definições de “género” e de “sexo”, sendo o sexo descrito como uma característica física, diretamente observável, enquanto que o género é descrito como um aspeto mais complexo ao ser uma “construção social”, que exprime as expectativas sobre o comportamento dos indivíduos, podendo corresponder, ou não, ao sexo biológico. Esta distinção entre os termos encontra-se descrita mais detalhadamente num dos subtópicos da Revisão da Literatura desta dissertação (p. 5).

É possível afirmar que o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e a análise da sua evolução e das suas consequências são questões relativamente recentes e que têm estado a ser cada vez mais estudadas, chegando a ser uma das principais temáticas discutidas na sociedade atual. Apesar disto, ainda não existem muitos dados concretos sobre o comportamento das mulheres no contexto laboral (Turban et al., 2017). É importante ter em conta que esta falta de informação sobre o tema dificulta a implementação de medidas fundamentadas e verdadeiramente benéficas, tanto para as empresas como para todos os indivíduos que nelas se inserem.

Existe evidência relativamente aos efeitos positivos da inclusão das mulheres nos diferentes cargos das empresas, incluindo os de liderança ou chefia. Neste sentido, Desvaux, Devillard e Sancier-Sultan (2010) concluíram que as empresas cujos comités executivos incluem mulheres têm mais sucesso financeiro do que as empresas cujos comités são compostos unicamente por homens. Igualmente, Hunt, Layton e Prince (2015) concluíram que nas empresas que apresentam uma maior diversidade de género a probabilidade de obter resultados financeiros acima da média é mais elevada em 15%. É, assim, evidente que ignorar 50% da população de talentos torna mais difícil encontrar profissionais capazes de levar as empresas ao seus níveis máximos de desempenho (Burke & Glennon, 2012). As organizações devem abordar a desigualdade de género como qualquer outro problema de negócios, isto é, com dados concretos (Turban et al., 2017). Neste sentido, é essencial a produção de informação objetiva sobre o que de facto varia ou se mantém igual relativamente ao que podem aportar ambos os géneros às empresas. Esta informação é indispensável para compreender qual a melhor forma de gerir as diferenças, de modo a que as empresas possam beneficiar da diversidade e saber aproveitar as capacidades de todos os seus integrantes.

Posto isto, o objetivo desta dissertação de mestrado é fazer uma análise das diferenças entre géneros numa amostra da população portuguesa relativamente às características da personalidade que se considera estarem associadas ao sucesso organizacional quando são manifestadas pelas pessoas que ocupam cargos de liderança nas empresas. Com isto, pretende-se produzir dados sobre de que forma podem ambos os géneros contribuir para o crescimento das empresas, facilitando, assim, a gestão do talento. Para além disto, procura-se uma melhor compreensão do mercado de trabalho português. Assim, espera-se que a informação gerada por este estudo seja útil para a formulação de medidas organizacionais que atenuem a desigualdade entre os géneros ainda existente.

Revisão de Literatura

Numa análise realizada pela Grant Thornton em 2019, onde foi estudado um elevado número de empresas em mais de 36 países, constata-se que as mulheres têm uma representação de apenas 29% ao nível da gestão de topo. A nível europeu, a sua participação é de 28% na União Europeia, 32% no Leste Europeu e 26% na Europa Meridional, região da que Portugal faz parte. Neste estudo, a principal dificuldade relatada pelas mulheres, comparativamente com os homens, foi a falta de acesso a oportunidades de trabalho que promovam o seu desenvolvimento profissional.²

Para a empresa de consultoria em gestão de recursos humanos SHL, a população feminina é cada vez mais importante no que diz respeito à identificação de talento para cargos de liderança (Burke & Glennon, 2012). Contudo, é reconhecido que a possibilidade de uma mulher chegar a um cargo de chefia ou liderança pode ver-se reduzida pela existência de “estereótipos de características e capacidades pessoais baseadas no género”, os quais carecem de fundamentos válidos (Reevell, 2012, citado por Burke & Glennon, 2012, p. 43). Neste sentido, ainda existem no mercado de trabalho “preconceitos subconscientes” que nos levam a pensar que são maioritariamente os traços masculinos que estão na base de uma liderança eficaz, o que não se comprova quando os preditores desta são analisados objetivamente (SHL, 2019a, p. 2). Assim, a SHL aponta para a diversidade como a verdadeira causa do sucesso organizacional.

Burke e Glennon (2012) referem que uma vez que não existe uma verdadeira diferença entre homens e mulheres relativamente ao seu potencial, é possível que a explicação para a desigualdade nas empresas esteja relacionada com a motivação das mulheres para ocupar cargos de liderança. Ao investigar esta questão, os autores concluíram que os homens e as mulheres têm o mesmo interesse por ocupar este tipo de cargos, contudo, apresentam motivações diferentes. Destacam, assim, que as mulheres preferem ambientes de trabalho caracterizados pela segurança e o reconhecimento, enquanto que os homens valorizam mais o poder e o evitamento do fracasso e da perda de autoestima associada. De acordo com esta investigação, as mulheres relatam não gostar do modo como se opera ao nível da gestão de topo, que é maioritariamente impulsionado por motivações “masculinas”.

² A Grant Thornton é uma das mais importantes firmas independentes de auditoria, consultoria e fiscalidade. Estando presente em mais de 140 países, é uma organização galardoada e reconhecida a nível mundial, cujo objetivo é ajudar os seus clientes a “desbloquear o seu potencial para crescer” (Grant Thornton, 2019, p. 16).

O mercado de trabalho em Portugal

Segundo a OIT ou *International Labour Organization* (International Labour Organization, 2020), a participação das mulheres no mercado de trabalho português é inferior à dos homens em 10 pontos percentuais, sendo que a nível internacional, tendo em conta os 115 países analisados, a média da participação das mulheres no contexto laboral é inferior à dos homens em 16%. Relativamente ao salário, destaca-se a nível global uma diferença de 14% desfavorecendo as mulheres, sendo que em Portugal estas recebem em média menos 9% do que os homens. A participação das mulheres em cargos de gestão foi também analisada, constatando-se que estas estão representadas neste âmbito em 27% a nível global e em 34% em Portugal.

Estas diferenças, principalmente a diferença salarial entre homens e mulheres, não têm explicação, sendo que não são suportadas pelas características do mercado subjacentes ao cálculo dos salários (International Labour Organization, 2019). Neste sentido, esta situação é referida como “uma das maiores injustiças sociais dos dias de hoje”, cuja erradicação, no entanto, é um dos principais assuntos discutidos nos últimos tempos (International Labour Organization, 2019, p. 5).

Outro fator de interesse para esta temática é a preparação que as mulheres portuguesas têm para desempenhar as suas funções nas empresas. Relativamente a isto, num estudo realizado por Mesa et al. em 2019, constatou-se que é comum que as mulheres portuguesas tenham um maior ou igual grau de habilitação do que os seus companheiros masculinos, o que não tem grande expressão nem reconhecimento na prática. Para além disto, o estudo demonstra que a escolaridade das mulheres portuguesas tem vindo a aumentar progressivamente ao longo das gerações, constatando-se uma verdadeira mudança neste aspeto relativamente ao passado em Portugal.

Definição do conceito de personalidade

A personalidade pode ser descrita, segundo Furnham (2017), como um conjunto de características ou traços inerentes às pessoas, o qual permite identificar padrões de comportamento que possibilitam fazer uma previsão das suas possíveis reações às situações diárias de forma consistente. O autor refere que estas características ou traços se mantêm relativamente estáveis ao longo do tempo e explicam as causas do funcionamento humano e até mesmo do comportamento social. Desta forma, a presença ou ausência de certas características determina os padrões de pensamentos, motivações, sentimentos e,

consequentemente, comportamentos que as pessoas podem exibir na sua vida diária (Fleeson & Gallagher, 2009).

Relação entre o género e a personalidade

Um dos fatores que intervém na construção da personalidade é o género, pois este pode influenciar o grau em que certas características da personalidade se manifestam no comportamento.

A definição do conceito de género pode variar, sendo que atualmente esta temática está a ser amplamente discutida e analisada de modo a existir a inclusão de diversas variantes, que no passado foram postas de parte. No entanto, existe a possibilidade de definir o género de uma maneira geral tendo em conta os seus aspetos mais básicos. Assim, num documento escrito por Moleiro et al. (2017), publicado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses, é destacada a definição deste conceito e é feita uma distinção entre este e o conceito de sexo. Em primeiro lugar, o sexo biológico de uma pessoa corresponde ao tipo de genitais com que esta nasceu, pelo que é diretamente observável e é determinado à nascença. Em segundo lugar, o género é descrito como uma construção social que corresponde às expectativas sobre o comportamento que estão ligadas à pertença a cada sexo. Neste documento é defendido que, na maior parte dos casos, o sexo e o género são categorias equivalentes, uma vez que o género da pessoa tende a estar associado ao sexo biológico da mesma. Destaca-se que a associação de uma pessoa a um determinado género está acompanhada por uma atribuição, socialmente determinada, de um conjunto específico de papéis, normas e características. Este conjunto de exigências por parte da sociedade recebe o nome de “papéis de género”, os quais podem gerar discriminação ou exclusão social quando não são adotados ou limitar as pessoas a um determinado conjunto de atividades, de comportamentos e, até mesmo, de formas de expressar emoções e ideias, entre outras.

As diferenças tendenciais entre os comportamentos de ambos os géneros podem ser explicadas por fatores evolutivos ou socioculturais (Weisberg, DeYoung & Hirsh, 2011). Desta forma, Costa, Terracciano e McCrae (2001) destacam que existem dois tipos de teorias que explicam estas diferenças, as biológicas e as sociais ou psicológicas. Por parte das teorias biológicas, é defendido que as diferenças nas características da personalidade entre os sexos derivam de “diferenças temperamentais inatas”, as quais evoluem através da seleção natural, uma vez que são favoráveis para a sobrevivência (p. 323). De modo a exemplificar este ponto, os autores referem que, no passado, a sobrevivência dos filhos pode ter sido

incrementada ao terem mães mais afiliativas, educadoras, relacionais e preocupadas, pelo que mulheres que apresentassem este tipo de características podem ter ganhado uma “vantagem evolutiva”, perpetuando estas características nas fêmeas da nossa espécie. Por parte das teorias sociais ou psicológicas, as diferenças entre as características da personalidade dos homens e das mulheres são definidas em termos de papéis de género e desejabilidade social. Finalmente, é destacado pelos autores o facto de que estas teorias não são, nem devem ser, mutuamente exclusivas, podendo existir uma influência mútua. Como exemplo disto, referem que é possível que a característica da assertividade, que é tendencialmente manifestada em maior medida pelos homens, tenha a sua origem no facto destes serem reconhecidos como sendo fisicamente mais fortes do que as mulheres na maioria das culturas, o que os leva a adotar mais papéis de liderança, em que a assertividade é importante.

Influência das características da personalidade dos profissionais que desempenham cargos de liderança nos resultados organizacionais

Nas organizações, a Equipa de Gestão de Topo (EGT) trabalha em conjunto para desenvolver a estratégia da empresa, a qual será implementada em cada um dos departamentos pelos seus respetivos diretores (Colbert, Barrick & Bradley, 2014). Assim, os autores referem que estes gestores são responsáveis por comunicar os objetivos pretendidos aos seus subordinados e garantir que estes sejam atingidos, influenciando-os a se manterem comprometidos com o seu trabalho e com a visão da organização. Desta maneira, destacam que a forma como os diretores e os gestores atuam tem um forte impacto no desempenho da organização como um todo.

As relações que os colaboradores desenvolvem com os gestores é um dos múltiplos fatores que influenciam o seu desempenho e compromisso com a organização (Colbert et al., 2014). Tendo isto em conta, os autores destacam que, geralmente, os colaboradores interagem mais com a EGT do que com o próprio CEO da empresa, pelo que é possível que sejam mais influenciados pelos membros da EGT e pelas relações que estabelecem com estes. Neste sentido, é interessante perceber de que modo a personalidade dos gestores que constituem a EGT e os diversos níveis da gestão da organização pode influenciar as relações que são estabelecidas com os seus subordinados e, conseqüentemente, o cumprimento dos objetivos pretendidos pela organização.

Hambrick (2007) destaca que as decisões que são tomadas pelos profissionais da gestão de topo são influenciadas pelas interpretações que estes fazem das situações em que se

encontram, as quais, por sua vez, são determinadas pela sua personalidade. Assim, o autor refere que para perceber a razão por que as organizações obtêm determinados resultados, é necessário analisar os atributos pessoais, as perspectivas e os vieses dos seus gestores.

A SHL tem-se focado em grande medida na análise dos fatores que podem facilitar a identificação de líderes eficazes pelas organizações. Uma vez que encontrar este tipo de profissionais é muitas vezes difícil, a SHL destaca que é também muito importante conhecer o potencial dos colaboradores para desenvolver as suas capacidades e se tornarem líderes eficazes (Burke & Glennon, 2012). Torna-se, assim, fundamental considerar o conceito de potencial, que, segundo os autores, se refere às predisposições para manifestar certos comportamentos e a uma maior probabilidade de desenvolver as competências necessárias para alcançar maiores níveis de eficácia relativamente aos comportamentos desejados. Desta maneira, Kurz e Bartram (2002) defendem que o potencial de uma pessoa para exibir uma determinada competência consiste nos atributos individuais que facilitam a manifestação dos comportamentos e a obtenção dos resultados desejados. Assim, os autores referem que o desenvolvimento do potencial de uma pessoa depende tanto da sua predisposição em termos de atributos como das necessidades e oportunidades do meio e dos requisitos da organização. Neste sentido, os líderes eficazes são descritos por Burke e Glennon (2012) como pessoas que manifestam comportamentos tanto transformacionais como transacionais. Entre os comportamentos transacionais considerados como importantes, os autores destacam a construção de relações eficazes, a identificação e compreensão dos problemas, a solução de problemas através da análise de dados, a adaptação a desafios e a mudanças, e a organização e mobilização de recursos. Relativamente aos comportamentos transformacionais, os autores destacam a influência sobre os outros, a comunicação eficaz que ajuda a obter apoio por parte de outras pessoas, a produção de ideias inovadoras e a orientação para objetivos.

Desvaux e Devillard (2008) realizaram um estudo que se focou em perceber a razão pela qual a presença de mulheres em cargos de liderança está relacionada com um maior sucesso organizacional. Os autores chegaram à conclusão de que os homens e as mulheres manifestam comportamentos de liderança diferentes, pelo que uma maior diversidade de género alimenta as organizações com uma maior gama de ações que produzem resultados mais favoráveis. Neste estudo, foram identificados nove comportamentos de liderança que promovem o sucesso organizacional. Desses nove comportamentos, cinco foram maioritariamente manifestados pelas mulheres (desenvolvimento de pessoas, definição de expectativas e reconhecimento do cumprimento das mesmas, tomada de decisão coletiva,

serem inspiradoras e serem vistas como modelos a seguir), dois pelos homens (tomada individual de decisão e controlo e correção das ações) e dois foram igualmente manifestados por ambos os géneros (comunicação eficiente e carismática e estimulação intelectual). Todos estes comportamentos têm influência sobre uma ou várias dimensões da empresa que estão relacionadas com o seu sucesso. Por exemplo, a estimulação intelectual está relacionada com a inovação. Assim, os autores destacam que, evidentemente, a diversidade de género é indispensável para o sucesso organizacional e que as mulheres estão preparadas para fazer frente aos desafios de hoje e ajudar as empresas a serem muito mais competitivas.

Colbert et al. (2014) realizaram um estudo em que um dos objetivos foi analisar a relação entre as características da personalidade da EGT e o desempenho organizacional. Neste estudo, os autores concluíram que, de entre várias características da personalidade, o valor médio no traço de conscienciosidade e a adoção de um estilo de liderança transformacional pela EGT estão significativamente relacionadas com o desempenho organizacional e com o compromisso organizacional, respetivamente. À semelhança do que é defendido por Hambrick (2007), os autores explicam que estes resultados podem dever-se a que a presença daquela característica da personalidade e daquele estilo de liderança na EGT determina as interpretações das situações que surgem na organização e, conseqüentemente, as decisões e medidas tomadas.

Por parte da conscienciosidade, Colbert et al. (2014) referem que esta característica da personalidade é manifestada por pessoas que revelam elevados níveis de disciplina, persistência e orientação para os objetivos. Para além disso, Furnham (2017) destaca que esta característica está associada a pessoas mais organizadas, eficientes, responsáveis, confiáveis e produtivas. O autor também refere que a conscienciosidade é a característica da personalidade que melhor prediz o sucesso no trabalho. Consistentemente com esta ideia, Barrick, Mount e Judge (2001) mencionam que esta característica prevê o sucesso profissional na maioria das funções.

Relativamente à liderança transformacional, Colbert et al. (2014) referem que a presença deste estilo de liderança na EGT facilita o atingimento das metas organizacionais de forma mais eficiente. Isto deve-se à capacidade que, nestes casos, os gestores têm de empatizar com os seus subordinados, gerir interesses diferentes, implementar a mudança necessária para cumprir os objetivos, possibilitar a adaptação da empresa a essas mudanças, reagir adequadamente aos eventos externos, servir como um modelo a seguir que ensina os

comportamentos desejados através das suas próprias ações, e motivar os colaboradores a se comprometerem com a organização como um todo.

Uma vez que o nível de conscienciosidade e os comportamentos de liderança transformacional manifestados pelos membros da gestão da organização têm um forte impacto no sucesso desta, é interessante compreender se existem diferenças entre géneros relativamente à expressão desta característica da personalidade e deste estilo de liderança.

Liderança Transformacional

Os líderes transformacionais exibem comportamentos como: criar uma visão e planos que permitam concretizá-la; motivar os seus seguidores a fazer mais do que o seu dever; assumir o papel de mentor; propor soluções para problemas de forma criativa; mostrar otimismo e entusiasmo relativamente ao futuro e à concretização da visão; motivar os seus seguidores a sentirem respeito e orgulho no grupo a que pertencem; valorizar as necessidades dos seus seguidores, estimulando o seu desenvolvimento e proporcionando-lhes apoio individualizado (Vinkenburg, Van Engen, Eagly & Johannesen-Schmidt, 2011). Para além disto, também são líderes que procuram a aceitação da visão por parte dos seus seguidores, partilhando o poder com todos os membros da equipa e tendo em conta os diferentes pontos de vista, que estabelecem expectativas de desempenho elevadas e que estão dispostos a correr riscos de modo a proteger a integridade do grupo (Chambel, n.d.).

Jogulu e Wood (2006) defendem que, tendo em conta as características do estilo de liderança transformacional, este pode estar mais relacionado com um modelo “feminino” de liderança. Os autores referem que isto se deve a que este estilo de liderança está construído em torno de características pessoais como a cooperação, colaboração, tomada de decisões e resolução de problemas de forma coletiva, e níveis mais baixos de controlo.

Entre 2014 e 2016, a SHL realizou um estudo envolvendo 8674 líderes, suas chefias e colaboradores, representando 85 organizações presentes em 115 países. Utilizando o questionário de personalidade OPQ32 (ver descrição do instrumento na página 13) e questionários de avaliação a 360° do desempenho dos líderes, foram analisadas as diferenças entre géneros relativamente a dimensões da personalidade que preveem o sucesso no desempenho de funções de liderança nas organizações.

Concluiu-se que as mulheres obtêm resultados em média significativamente mais elevados em seis das dez dimensões que tendem a estar positivamente relacionadas com o desempenho bem-sucedido em funções de liderança (SHL, 2019b). Verifica-se, assim, que as

mulheres se descrevem como sendo tendencialmente mais democráticas, conscienciosas, afiliativas, observadoras, humanas e confiantes, o que facilita a delegação de responsabilidades. Relativamente às restantes quatro dimensões (Organizador, Realizador, Decidido e Persuasivo), não foram encontradas diferenças significativas, exceto para a dimensão Persuasivo, em que os homens obtêm resultados médios significativamente mais elevados (SHL, 2019b). Para além desta dimensão, os homens apresentam resultados médios significativamente mais elevados nas dimensões Competitivo, Calculador e Emocionalmente controlado e as mulheres obtêm um resultado médio mais elevado, mas em que a diferença não é estatisticamente significativa, na dimensão Cumpridor. Contudo, estas quatro dimensões não foram tidas em conta, uma vez que estão negativamente relacionadas com o sucesso no desempenho de funções de liderança (SHL, 2019b). Os resultados deste estudo contribuem para a compreensão da ligação que pode existir entre o estilo de liderança transformacional e uma adoção mais natural deste por parte das mulheres, uma vez que demonstra que as mulheres tendencialmente se descrevem como tendo características de personalidade que facilitam a adoção de um estilo de liderança transformacional.

Neste mesmo estudo realizado pela SHL, foi também analisada a eficácia e eficiência no desempenho de papéis de liderança em 27 contextos que colocam diferentes desafios e os respetivos preditores quanto a características de personalidade. Concluiu-se que as mulheres excedem, em média, os homens em 21 dos 27 contextos analisados, obtendo resultados médios substancialmente mais elevados em contextos que envolvem, por exemplo, transformar uma cultura de elevado conflito, alcançar resultados financeiros elevados, operar com falta de recursos, operar com elevada incerteza e ambiguidade, entre outros (SHL, 2019b).

Conscienciosidade

Adicionalmente ao conceito de conscienciosidade previamente referido, é possível associar este traço ou característica da personalidade ao controlo de impulsos, ao adiamento da gratificação, à consistência do comportamento, à orientação para objetivos e ao planeamento para os cumprir (Roberts, Jackson, Fayard, Edmonds & Meints, 2009). Esta característica é muitas vezes destacada por estar relacionada com o desempenho tanto no contexto escolar como no laboral (Vianello, Robusto & Anselmi, 2010).

Não foram encontrados resultados verdadeiramente conclusivos sobre se existe uma diferença entre os géneros relativamente à manifestação desta característica como um todo.

Assim, de modo a poder analisar as diferenças entre géneros neste tipo de características muito globais, as mesmas têm sido decompostas em facetas menos abrangentes. Feingold (1994) designou uma faceta da conscienciosidade chamada de Ordem, na qual as mulheres obtiveram resultados médios ligeiramente mais elevados, com um tamanho do efeito de 0,07 (d de Cohen)³. Posteriormente, Costa et al. (2001) analisaram seis facetas da conscienciosidade (Competência, Ordem, Cumprir os deveres, Orientação para metas, Autodisciplina e Deliberação) através da utilização do Inventário de Personalidade NEO (NEO-PI-R) desenvolvido por Costa e McCrae. Numa amostra de participantes de várias culturas as mulheres obtiveram resultados médios mais elevados nas facetas Ordem ($d = 0,10$), Cumprir os deveres ($d = 0,13$) e Autodisciplina ($d = 0,04$), enquanto que os homens obtiveram resultados mais elevados nas facetas de Competência ($d = -0,10$), Orientação para metas ($d = -0,04$) e Deliberação ($d = -0,06$).

A SHL realizou um estudo para identificar as diferenças entre géneros, a nível internacional, nas 32 características da personalidade operacionalizadas pelo questionário OPQ32. Neste estudo, concluiu-se que, em média, as mulheres da amostra se descrevem como manifestando um nível médio de conscienciosidade (média = 0,28) mais elevado do que os homens (média = 0,08), havendo uma diferença significativa ($d = 0,30$) a favor das mulheres (SHL, 2018).

Vianello et al. (2010) realizaram um estudo onde um dos objetivos era perceber se existem diferenças entre os géneros relativamente à manifestação da conscienciosidade. Para isto, a presença desta característica na personalidade dos indivíduos da amostra foi analisada de forma implícita (manifestação no âmbito prático) e explícita (autorrelato). Concluiu-se que a conscienciosidade implícita não diferia entre os géneros, mas sim a explícita, que apresentou resultados mais elevados nas mulheres. Os autores referem que isto se deve a que, em média, os homens se descreveram como tendo níveis mais baixos de conscienciosidade do que as mulheres, o que pode estar relacionado com questões de desejabilidade social e papéis de género.

³ Em estatística, o valor de d representa a diferença entre as médias de dois grupos diferentes, sendo descrito com maior exatidão como referindo-se ao “número de unidades de desvio padrão” (SHL, 2018). Considera-se que a magnitude do efeito de d é pequena a partir de 0,20, média a partir de 0,50 e grande a partir de 0,80 (SHL, 2018). No estudo de Costa et al. (2001), os valores positivos de d indicam resultados mais elevados na subamostra do género feminino e os negativos valores mais elevados na subamostra do género masculino.

Método

Procedimento

De modo a cumprir o objetivo desta dissertação de mestrado, foram analisadas as diferenças, numa amostra da população portuguesa, entre homens e mulheres relativamente a um conjunto de características de personalidade que são consideradas como sendo importantes para o desempenho de uma alargada gama de papéis profissionais.

Isto foi possível através do estudo de um conjunto de respostas, dadas por participantes de ambos os géneros, ao questionário de personalidade OPQ32r (*Occupational Personality Questionnaire*), o qual foi desenvolvido pela empresa de investigação e consultoria em gestão de recursos humanos SHL. Este questionário é utilizado com o fim de identificar o estilo típico de comportamento em contexto laboral, recorrendo, para isto, à análise de 32 dimensões da personalidade (SHL, 1999). Desta maneira, foram recolhidos dados relativamente a estas 32 dimensões e, indiretamente, sobre os cinco fatores do Modelo dos Cinco Grandes Fatores ou FFM (*Five Factor Model*), também possíveis de serem estudados com a resposta ao OPQ32r.

As respostas dos participantes a este questionário foram obtidas entre os anos 2012 e 2020, sendo analisadas de acordo com o objetivo desta dissertação de mestrado em 2020, ano da realização da mesma. Os dados estudados nesta investigação derivam das respostas dos participantes ao questionário OPQ32r, aquando da sua participação em diversos processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento de várias empresas portuguesas. Para este estudo, as respostas dos participantes foram facultadas de forma completamente anónima, e após assinatura de um Termo de Confidencialidade para fins de investigação, por uma empresa de consultoria portuguesa, tendo havido um prévio acordo por parte dos participantes de que as suas respostas poderiam ser utilizadas no âmbito de investigações como a presente. Desta maneira, é garantido que os dados dos participantes são totalmente confidenciais.

Descrições mais aprofundadas sobre o questionário de personalidade OPQ32r e sobre as características demográficas dos participantes deste estudo estão disponíveis nas subsecções seguintes.

Com a realização desta investigação pretende-se principalmente a identificação das diferenças entre géneros, numa amostra da população portuguesa, relativamente às 32 dimensões operacionalizadas pelo OPQ32r e aos cinco fatores do FFM. Para isto, foram calculadas as diferenças entre os resultados médios obtidos pelos participantes dos géneros

masculino e feminino relativamente a cada dimensão do OPQ32r e a cada fator do FFM, recorrendo à análise de variância ou ANOVA (*analysis of variance*). Em todas as análises estatísticas utilizou-se o *software IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* (v. 26, SPSS Inc., Chicago, IL). Apesar deste ser o objetivo principal, quis-se também analisar essas diferenças entre géneros à luz das características de personalidade que, segundo a literatura existente, estão relacionadas com melhores resultados organizacionais quando manifestadas pelos profissionais que desempenham funções de liderança nas organizações. Esperava-se, assim, que, tendo em conta a revisão de literatura apresentada anteriormente, existisse uma diferença significativa, a favor do género feminino, entre as médias dos resultados obtidos por ambos os géneros relativamente às características relacionadas com a conscienciosidade e com o estilo de liderança transformacional, as quais estão, segundo Colbert et al. (2014), significativamente relacionadas com o desempenho organizacional e com o compromisso organizacional, respetivamente. Esta análise é aprofundada nas conclusões desta dissertação.

Instrumento

O questionário OPQ32r é uma versão lançada em 2009 que faz parte do portefólio de questionários OPQ. Estes questionários foram desenvolvidos pela SHL, uma organização especializada no desenvolvimento de técnicas psicométricas, com o fim de ajudar as organizações clientes a melhorar o desempenho e a satisfação dos seus colaboradores, através da avaliação e desenvolvimento do seu talento de uma maneira mais objetiva, produzindo, assim, resultados mais fortes e sustentáveis (SHL, 2012). Este questionário operacionaliza 32 dimensões da personalidade que permitem explicar e prever como o respondente tendencialmente se comporta, sente e pensa especificamente no contexto laboral (SHL, 2014a).

O OPQ32 foi elaborado de modo a poder ser utilizado a nível internacional, pelo que todos os seus constructos e itens podem ser aplicados em diferentes países e culturas, encontrando-se adaptado em 30 idiomas diferentes (SHL, 2014a). Este instrumento pode ser utilizado em diferentes contextos de avaliação e desenvolvimento, como, por exemplo, no recrutamento e seleção, no aconselhamento de carreira, em processos de promoção, na construção e desenvolvimento de equipas, na identificação de necessidades de formação, em planos de sucessão e, como neste caso, em projetos de investigação (SHL, 1999).

O OPQ32r está baseado no modelo de personalidade geral OPQ, que está dividido em três grandes domínios: Relações com as Pessoas, Estilo de Pensamento e Sentimentos e

Emoções. Estes três domínios convergem num quarto domínio denominado Dinamismo, o qual se refere às fontes de energia que originam o comportamento (Brown & Bartram, 2009a).

Relativamente ao domínio de Relações com as Pessoas, as escalas estão agrupadas em três subdomínios. Dentro do subdomínio Influência encontram-se as dimensões Persuasivo(a), Organizador(a), Direto(a) e Independente; dentro do subdomínio Sociabilidade, as dimensões Extrovertido(a), Afiliativo(a) e Autoconfiante; e dentro do subdomínio Empatia encontram-se as dimensões Modesto(a), Democrático(a) e Humano(a) (SHL, 2019c).

Relativamente ao domínio de Estilo de Pensamento, as escalas estão também agrupadas em três subdomínios. Dentro do subdomínio Análise encontram-se as dimensões Calculador(a), Crítico(a) e Observador(a); dentro do subdomínio Criatividade e Mudança as dimensões Convencional, Conceptual, Inovador(a), Procura da Variedade e Adaptável; e dentro do subdomínio Estrutura encontram-se as dimensões Planificador(a), Metódico(a), Conscencioso(a) e Cumpridor(a) (SHL, 2019c).

Relativamente ao domínio de Sentimentos e Emoções, as escalas estão agrupadas em dois subdomínios. Dentro do subdomínio Emoções encontram-se as dimensões Tranquilo(a), Preocupado(a), Imperturbável, Otimista, Confiante e Emocionalmente Controlado(a); e dentro do subdomínio Dinamismo encontram-se as dimensões Enérgico(a), Competitivo(a), Realizador(a) e Decidido(a) (SHL, 2019c).

Desta maneira, o instrumento está composto por 32 dimensões, agrupadas dentro de oito subdomínios que estão, por sua vez, distribuídos pelos três domínios anteriormente referidos. É possível identificar para cada dimensão dois polos que correspondem a resultados mais elevados ou mais baixos em cada dimensão (SHL, 1999). Cabe destacar que os resultados dos respondentes não são mais favoráveis por serem mais elevados ou mais baixos, sendo que isto dependerá das exigências da função desempenhada ou a desempenhar. Os resultados dos respondentes são comparados, em cada dimensão, com um grupo de comparação extraído da população a que pertencem, de modo a serem obtidos os resultados derivados. Assim, é indispensável que o instrumento esteja devidamente aferido para a população a que está a ser aplicado. No Anexo A encontra-se o modelo de personalidade que está na base do instrumento e a operacionalização dos resultados baixos e elevados em cada uma das 32 dimensões.

É possível analisar os resultados no OPQ32r à luz do Modelo dos Cinco Grandes Fatores ou FFM, mapeando as dimensões do OPQ32r nos cinco fatores do FFM (SHL, 2014b). Desta maneira, o fator Extroversão relaciona-se com as dimensões Extrovertido(a), Autoconfiante, Afiliativo(a), Emocionalmente controlado(a) (relação negativa), Persuasivo(a) e Organizador(a); o fator Agradabilidade relaciona-se com as dimensões Humano(a), Democrático(a), Independente (relação negativa), Confiante e Competitivo(a) (relação negativa); o fator Conscienciosidade relaciona-se com as dimensões Consciencioso(a), Metódico(a), Enérgico(a), Planificador(a) e Realizador(a); o fator Estabilidade emocional (o oposto do Neuroticismo) relaciona-se com as dimensões Preocupado(a) (relação negativa), Tranquilo(a), Imperturbável, Autoconfiante e Otimista; e o fator Abertura à experiência relaciona-se com as dimensões Inovador(a), Convencional (relação negativa), Conceptual, Procura de variedade e Observador(a) (SHL, 2014b). As definições operacionalizadas dos fatores do FFM e as dimensões do OPQ32r que com eles se relacionam estão apresentadas no Anexo B.

De modo a completar a resposta ao OPQ32r, o que demora em média 25 minutos, o respondente deve considerar 104 blocos constituídos, cada um, por três afirmações. O respondente deve escolher, em cada bloco, qual das três opções corresponde mais e qual corresponde menos à sua forma habitual de atuar, deixando a terceira opção sem classificação (SHL, 2019c). Este formato de escolha forçada garante níveis mais elevados de validade e precisão, dificultando a escolha uniforme de opções consideradas pelo respondente como sendo mais desejáveis, mas que não correspondem ao seu comportamento real (Brown & Bartram, 2009a). Para além disto, o instrumento conta com uma escala que proporciona informação sobre a consistência das respostas selecionadas (Brown & Bartram, 2009b).

Dado que a cotação do questionário OPQ32r foi desenvolvida com base num Modelo de Preferências Bidimensional da Teoria da Resposta ao Item, a consistência interna de cada uma das dimensões ou escalas do instrumento foi estudada através de um indicador compósito da precisão. Não foi utilizado o mais habitual alfa de Cronbach, uma vez que este não é um bom indicador da precisão de testes que utilizam um formato de resposta forçada, como é o caso do OPQ32r (Brown & Bartram, 2009b). O OPQ32r apresenta níveis de precisão que variam entre 0,74 e 0,91, com uma mediana de 0,84 (Brown & Bartram, 2009b). A validade de construção, isto é, o grau em que o questionário de facto mede o que pretende medir, foi também analisada, apresentando, uma mediana de 0,78 (Brown & Bartram, 2009b). Foram, igualmente, realizados estudos para avaliar a validade empírica ou relativa a

um critério, que se refere ao grau em que o questionário permite fazer predições sobre o desempenho ou o comportamento dos respondentes, os quais revelaram uma correlação entre os resultados no OPQ32r e o comportamento dos respondentes de 0,32, o que traduz numa boa validade preditiva (Brown & Bartram, 2009b).

A precisão dos resultados nos fatores do FFM obtidos com o agrupamento das dimensões do OPQ32r foi também estudada, sendo que os fatores Extroversão, Abertura à experiência, Estabilidade emocional, Agradabilidade e Conscienciosidade apresentam alfas de Cronbach de 0,95, 0,90, 0,93, 0,90 e 0,95 respetivamente, que refletem elevados níveis de precisão (SHL, 2014a).

Participantes

A amostra analisada para a realização desta dissertação de mestrado é constituída por 2560 participantes, cujos resultados no questionário de personalidade OPQ32r provêm da sua participação em diversos processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento, tendo sido facultados, de forma completamente anónima, por uma empresa de consultoria portuguesa. Estes resultados foram obtidos entre os anos de 2012 e 2020, sendo unicamente considerados participantes que pertencessem à população portuguesa.

Obtiveram-se dados relativamente ao género e à idade dos participantes. No entanto, 1,6% dos participantes preferiu não revelar a sua idade, pelo que estes dados não se encontram disponíveis. Relativamente ao género dos participantes, 45,4% pertencem ao género feminino e 54,6% pertencem ao género masculino. Relativamente às idades, constata-se que 63,7% tinham idades compreendidas entre os 21 e os 25 anos no momento da aplicação do questionário, sendo este o grupo modal relativamente aos intervalos etários, os quais variam entre idades iguais ou inferiores a 21 anos e os 60 anos.

No Quadro 1 encontra-se informação mais detalhada sobre as características demográficas da amostra. Para além da informação anteriormente descrita, apresenta-se a percentagem total de participantes que pertencem a cada grupo etário e a percentagem de participantes de cada género dentro de cada um destes grupos.

Quadro 1

Caracterização da amostra

Género	Idade										
	<21	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	N/D	
Feminino n= 1162	6%	60%	9,7%	13,5%	7,7%	1,7%	0,7%	0,1%	0%	0,6%	45,4%
Masculino n= 1398	4,2%	66,9%	6,5%	9,3%	6,4%	2,5%	1,1%	0,6%	0,1%	2,4%	54,6%
Total n=2560	5%	63,7%	8%	11,2%	7,0%	2,1%	0,9%	0,4%	0,03%	1,6%	100%

Resultados

De modo a analisar os dados, conduziu-se uma análise da variância (ANOVA) entre grupos com um fator para explorar a interação entre o género e as variáveis dependentes, neste caso os resultados nas 32 dimensões da personalidade operacionalizadas pelo OPQ32r e nos cinco fatores do FFM, também possíveis de serem estudados com a resposta ao questionário.

Relativamente às 32 dimensões do OPQ32r, tanto os participantes do género feminino como do género masculino apresentam resultados médios mais elevados em 16 dimensões. Desta maneira, as participantes do género feminino apresentam resultados médios mais elevados nas dimensões Extrovertido(a), Afiliativo(a), Democrático(a), Humano(a), Procura de variedade, Adaptável, Planificador(a), Metódico(a), Conscioso(a), Cumpridor(a), Preocupado(a), Otimista, Confiante, Enérgico(a), Realizador(a) e Observador(a); enquanto que os participantes do género masculino apresentam resultados médios mais elevados nas dimensões Persuasivo(a), Organizador(a), Direto(a), Independente, Autoconfiante, Modesto(a), Calculador(a), Crítico(a), Convencional, Conceptual, Inovador(a), Tranquilo(a), Imperturbável, Emocionalmente controlado(a), Competitivo(a) e Decidido(a).

Relativamente aos cinco fatores do FFM, as participantes do género feminino apresentam resultados médios mais elevados em quatro fatores: Extroversão, Agradabilidade, Conscienciosidade e Abertura à experiência. Os participantes do género masculino apresentam um resultado médio mais elevado no fator Estabilidade emocional.

Nos Anexos C e D encontram-se os quadros das estatísticas descritivas extraídas do SPSS relativamente aos resultados nas 32 dimensões do OPQ32r e nos cinco fatores do FFM, respetivamente. Adicionalmente, no Anexo E encontra-se um conjunto de gráficos que permitem visualizar, de maneira simplificada, as diferenças entre os resultados médios dos participantes de ambos os géneros relativamente a cada uma das variáveis dependentes.

Apesar de os participantes de um dos géneros apresentarem resultados médios mais elevados em determinadas dimensões do OPQ32r e em certos fatores do FFM em relação aos participantes do outro género, só alguns destes resultados são estatisticamente significativos, podendo, assim, ser considerados nas conclusões desta dissertação de mestrado.

Desta maneira, das 16 dimensões do OPQ32r em que as participantes do género feminino apresentam resultados médios mais elevados, verifica-se que 12 dessas diferenças são estatisticamente significativas. Assim, as participantes do género feminino apresentam

resultados médios significativamente mais elevados nas dimensões Extrovertido(a) ($F(1, 2558) = 32,630, p < 0,001$), Afiliativo(a) ($F(1, 2558) = 16,541, p < 0,001$), Democrático(a) ($F(1, 2558) = 30,016, p < 0,001$), Humano(a) ($F(1, 2558) = 121,642, p < 0,001$), Adaptável ($F(1, 2558) = 9,529, p < 0,01$), Metódico(a) ($F(1, 2558) = 155,560, p < 0,001$), Conscios(a) ($F(1, 2558) = 101,979, p < 0,001$), Cumpridor(a) ($F(1, 2558) = 16,015, p < 0,001$), Preocupado(a) ($F(1, 2558) = 183,372, p < 0,001$), Otimista ($F(1, 2558) = 12,327, p < 0,001$), Enérgico(a) ($F(1, 2558) = 139,044, p < 0,001$) e Observador(a) ($F(1, 2558) = 31,282, p < 0,001$). Por outro lado, dos quatro fatores do FFM em que as participantes do género feminino apresentam resultados médios mais elevados, constata-se que três desses resultados são estatisticamente significativos. Assim, as participantes do género feminino apresentam resultados médios significativamente mais elevados nos fatores Extroversão ($F(1, 2558) = 12,359, p < 0,001$), Agradabilidade ($F(1, 2558) = 135,308, p < 0,001$) e Consciosidade ($F(1, 2558) = 113,750, p < 0,001$).

Das 16 dimensões do OPQ32r em que os participantes do género masculino apresentam resultados médios mais elevados, verifica-se que nove desses resultados são estatisticamente significativos. Desta maneira, os participantes do género masculino apresentam resultados médios significativamente mais elevados nas dimensões Persuasivo(a) ($F(1, 2558) = 5,679, p < 0,05$), Independente ($F(1, 2558) = 10,110, p < 0,01$), Calculador(a) ($F(1, 2558) = 22,607, p < 0,001$), Convencional ($F(1, 2558) = 11,462, p < 0,01$), Conceptual ($F(1, 2558) = 4,158, p < 0,05$), Tranquilo(a) ($F(1, 2558) = 94,807, p < 0,001$), Imperturbável ($F(1, 2558) = 132,649, p < 0,001$), Emocionalmente controlado(a) ($F(1, 2558) = 66,125, p < 0,001$) e Competitivo(a) ($F(1, 2558) = 264,515, p < 0,001$). Relativamente aos fatores do FFM, os participantes do género masculino apresentam um resultado médio mais elevado no fator Estabilidade emocional, sendo este resultado estaticamente significativo ($F(1, 2558) = 92,708, p < 0,001$).

O valor de F indica o nível de dispersão dos dados relativamente à média ao serem comparadas as suas variâncias, pelo que valores mais elevados representam maiores níveis de dispersão (Minitab, 2019).

Nos Quadros 2 e 3 encontra-se uma representação simplificada da informação acima referida.

Quadro 2

Resultados médios significativamente mais elevados nas dimensões do questionário OPQ32r consoante o género

Género feminino	Nível de significância	Género masculino	Nível de significância
Extrovertido(a)	0,000 (p < 0,001)	Calculador(a)	0,000 (p < 0,001)
Afiliativo(a)	0,000 (p < 0,001)	Tranquilo(a)	0,000 (p < 0,001)
Democrático(a)	0,000 (p < 0,001)	Imperturbável	0,000 (p < 0,001)
Humano(a)	0,000 (p < 0,001)	Emocionalmente controlado(a)	0,000 (p < 0,001)
Observador(a)	0,000 (p < 0,001)	Competitivo(a)	0,000 (p < 0,001)
Metódico(a)	0,000 (p < 0,001)	Convencional	0,001 (p < 0,01)
Conscioso(a)	0,000 (p < 0,001)	Independente	0,002 (p < 0,01)
Cumpridor(a)	0,000 (p < 0,001)	Persuasivo(a)	0,017 (p < 0,05)
Preocupado(a)	0,000 (p < 0,001)	Conceptual	0,042 (p < 0,05)
Otimista	0,000 (p < 0,001)		
Enérgico(a)	0,000 (p < 0,001)		
Adaptável	0,002 (p < 0,01)		

Quadro 3

Resultados médios significativamente mais elevados nos fatores do FFM consoante o género

Género feminino	Nível de significância	Género masculino	Nível de significância
Extroversão	0,000 (p < 0,001)	Estabilidade emocional	0,000 (p < 0,001)
Agradabilidade	0,000 (p < 0,001)		
Conscienciosidade	0,000 (p < 0,001)		

Para além das análises anteriormente apresentadas, foi, também, calculado o valor do d de Cohen para cada variável em que os participantes de um dos géneros apresentam um valor médio significativamente mais elevado do que o outro. Como tinha sido referido anteriormente, o valor de d representa a diferença entre os resultados médios de dois grupos, referindo-se mais especificamente ao “número de unidades de desvio padrão”, sendo a magnitude do seu efeito pequena a partir de 0,20, média a partir de 0,50 e grande a partir de 0,80 (SHL, 2018).

Os valores de d , tanto para as dimensões operacionalizadas pelo OPQ32r como para os fatores do FFM, encontram-se nos Quadros 4 e 5, estando organizados de forma decrescente, mostrando, assim, os efeitos de maior magnitude na parte superior dos quadros e os de menor magnitude na parte inferior dos mesmos.

Quadro 4

Tamanho do efeito relativamente às diferenças entre os resultados médios dos participantes dos dois géneros nas dimensões do questionário OPQ32r

Dimensões em que as participantes do género feminino apresentam resultados médios significativamente mais elevados	<i>d</i>	Dimensões em que os participantes do género masculino apresentam resultados médios significativamente mais elevados	<i>d</i>
Preocupado(a)	0,52	Competitivo(a)	-0,61
Metódico(a)	0,48	Imperturbável	-0,45
Enérgico(a)	0,46	Tranquilo(a)	-0,38
Humano(a)	0,42	Emocionalmente controlado(a)	-0,32
Consciencioso(a)	0,39	Calculador(a)	-0,19
Extrovertido(a)	0,23	Convencional	-0,13
Democrático(a)	0,22	Independente	-0,13
Observador(a)	0,22	Persuasivo(a)	-0,09
Afiliativo(a)	0,16	Conceptual	-0,08
Cumpridor(a)	0,16		
Otimista	0,14		
Adaptável	0,12		

Quadro 5

Tamanho do efeito relativamente às diferenças entre os resultados médios dos participantes dos dois géneros nos fatores do FFM

Fatores em que as participantes do género feminino apresentam resultados médios significativamente mais elevados	<i>d</i>	Fatores em que os participantes do género masculino apresentam resultados médios significativamente mais elevados	<i>d</i>
Agradabilidade	0,45	Estabilidade emocional	-0,38
Conscienciosidade	0,41		
Extroversão	0,14		

Assim, é possível constatar que relativamente às participantes do género feminino o tamanho do efeito das diferenças entre as médias é médio na dimensão Preocupado(a) e pequeno nas dimensões Metódico(a), Enérgico(a), Humano(a), Consciencioso(a), Extrovertido(a), Democrático(a) e Observador(a), e nos fatores Agradabilidade e Conscienciosidade. Relativamente aos participantes do género masculino, o tamanho do efeito das diferenças entre as médias é médio na dimensão Competitivo(a) e pequeno nas dimensões Imperturbável, Tranquilo(a), Emocionalmente controlado(a) e no fator Estabilidade emocional.

Discussão

Através da análise das respostas dadas pelos participantes dos géneros feminino e masculino ao questionário de personalidade OPQ32r, foi possível realizar as análises estatísticas necessárias para compreender as tendências dos participantes de cada género quanto ao comportamento em contexto laboral. Desta maneira, foi possível identificar diferenças, na amostra da população portuguesa analisada, entre os participantes do género feminino e masculino no que diz respeito às características da personalidade operacionalizadas pelo OPQ32r, as quais preveem o sucesso no desempenho de uma ampla gama de funções, incluindo as de liderança. Assim, esta análise foi realizada com a finalidade de produzir dados sobre o comportamento tendencial de ambos os géneros em contexto laboral, focando de maneira particular os resultados das participantes do género feminino, uma vez que ainda não existe muita informação consistente sobre o comportamento das mulheres nas organizações (Turban et al., 2017). Esta falta de informação condiciona a possibilidade de uma mulher ocupar um cargo de liderança, na medida em que o seu verdadeiro potencial é confundido com os estereótipos que derivam dos papéis de género estabelecidos pela sociedade (Reevell, 2012, citado por Burke & Glennon, 2012), causando uma noção de igualdade distorcida devido ao facto de existirem menos oportunidades para as mulheres no contexto laboral (Turban et al., 2017). Esta desigual disponibilidade de oportunidades torna-se evidente ao existir uma menor representação do género feminino ao nível da gestão de topo das organizações (Grant Thornton, 2019; International Labour Organization, 2019).

A fundamentação teórica previamente apresentada expõe a existência de alguns estudos que pretendem analisar de que maneira as características da personalidade dos líderes influenciam o sucesso organizacional. Em primeiro lugar, Burke e Glennon (2012) descrevem os líderes eficazes como pessoas que exibem comportamentos transacionais (construção de relações eficazes, identificação e compreensão dos problemas, solução de problemas através da análise de dados, adaptação a desafios e mudanças, e organização e mobilização de recursos) e comportamentos transformacionais (influência sobre os outros, comunicação eficaz que facilita o apoio por parte de outras pessoas, produção de ideias inovadoras e orientação para objetivos). Em segundo lugar, Desvaux e Devillard (2008) identificaram nove comportamentos de liderança que promovem o sucesso organizacional, dos quais, na sua investigação, dois foram igualmente manifestados por ambos os géneros (comunicação eficiente e carismática e estimulação intelectual), cinco foram

maioritariamente manifestados pelas mulheres (desenvolvimento de pessoas, definição de expectativas e reconhecimento do cumprimento das mesmas, tomada de decisão coletiva, serem inspiradoras e serem vistas como modelos a seguir) e dois foram maioritariamente manifestados pelos homens (tomada individual de decisão e controlo e correção das ações). Em terceiro lugar, Colbert et al. (2014) concluíram que a média dos resultados no fator conscienciosidade e a adoção de um estilo de liderança transformacional por parte dos líderes estão significativamente relacionadas com o sucesso organizacional. Neste sentido, a revisão de literatura realizada relativamente a este estilo de liderança aponta para que este tenda a ser manifestado em maior medida pelas mulheres (Jogulu & Wood, 2006; SHL, 2019b), enquanto que os resultados dos estudos sobre as diferenças entre géneros relativamente à conscienciosidade são ambíguos, não tendo sido encontrados resultados verdadeiramente conclusivos sobre se existe uma verdadeira diferença entre os géneros.

Tendo em conta a informação acima exposta, esperava-se que os resultados desta dissertação de mestrado fossem ao encontro da noção referida de que pode existir uma adoção mais natural de um estilo de liderança transformacional por parte das mulheres. Para além disto, esperava-se que os resultados das participantes do género feminino revelassem uma tendência para relatarem maiores níveis de conscienciosidade do que os participantes do género masculino, bem como uma tendência para se descreverem como apresentando características da personalidade que favorecem o estabelecimento de relações positivas com os outros e a cooperação no local de trabalho.

Os resultados desta dissertação de mestrado mostram que, numa amostra da população portuguesa, as participantes do género feminino se descrevem, em média, como significativamente mais preocupadas, metódicas, enérgicas, humanas, conscienciosas, extrovertidas, democráticas, observadoras, afiliativas, cumpridoras, otimistas e adaptáveis, tendo em conta as 32 dimensões do questionário de personalidade OPQ32r, bem como significativamente mais agradáveis, conscienciosas e extrovertidas, tendo em conta os cinco fatores do FFM, do que os participantes do género masculino (ver Quadros 2 e 3).

Tendo em conta o que era esperado, é possível constatar que as participantes do género feminino se descrevem como apresentando características da personalidade que promovem o estabelecimento de relações positivas e a cooperação no local de trabalho, obtendo resultados médios significativamente mais elevados em dimensões como Afiliativo(a), Extrovertido(a), Humano(a), Democrático(a), Otimista e Adaptável e em

fatores como a Extroversão e a Agradabilidade. É interessante destacar que as primeiras quatro dimensões referidas fazem parte do domínio das Relações com as Pessoas do modelo de personalidade geral OPQ, sendo que as primeiras duas fazem parte do subdomínio Sociabilidade e as outras duas dimensões fazem parte do subdomínio Empatia (ver Anexo A). Adicionalmente, as participantes do género feminino obtiveram resultados médios significativamente mais elevados tanto na dimensão do OPQ32r Conscienciosidade como no fator do FFM com o mesmo nome. Desta forma, as participantes do género feminino descrevem-se como mais persistentes na conclusão do trabalho, respeitando os prazos estabelecidos, bem como mais organizadas, arrumadas, pontuais, confiáveis, objetivas, perseverantes e possuindo elevados níveis de aspiração e orientação para objetivos, o que lhes permitirá cumprir as suas obrigações e responsabilidades, e lidar com as distrações e com o tédio de modo a poder levar as suas tarefas até ao fim (ver Anexos A e B). Por último, tendo em conta as definições do estilo de liderança transformacional apresentadas na secção da Revisão de Literatura desta dissertação, o facto de as participantes do género feminino obterem resultados médios significativamente mais elevados nas 12 dimensões e nos três fatores mencionados contribui para a compreensão da razão por que o estilo de liderança transformacional pode ser visto como um estilo mais “feminino” de liderança (Jogulu & Wood, 2006). Assim, pode existir uma adoção mais natural deste por parte das mulheres do que por parte dos homens, uma vez que, segundo os autores, este estilo de liderança assenta em características como a cooperação, a colaboração, a tomada de decisões e a resolução de problemas de forma coletiva, e níveis mais baixos de controlo.

O facto de existirem diferenças entre os resultados médios dos participantes de ambos os géneros e de as participantes do género feminino se diferenciarem pelas características de personalidade acima referidas facilita a compreensão de existir evidência que aponta para os efeitos positivos da integração das mulheres nos mais diversos cargos, incluindo os de chefia ou liderança (Desvaux et al., 2010; Hunt et al., 2015). Os benefícios financeiros resultantes de uma maior inclusão das mulheres nas organizações que têm sido encontrados em diversos estudos foram destacados na secção da Introdução desta dissertação de mestrado.

Uma vez que os homens já participam no mercado de trabalho há mais tempo do que as mulheres, existe mais informação sobre o seu comportamento no contexto laboral e sobre o que podem aportar de forma particular ao crescimento das empresas, tendo em conta as características de personalidade que tendem a estar associadas ao comportamento do género masculino. Contudo, existem também estereótipos que derivam dos papéis de género

impostos pela sociedade acerca do comportamento do homens (Costa et al., 2001), pelo que continua a ser interessante a produção de dados sobre esta temática.

Os resultados desta dissertação de mestrado constataam que, numa amostra da população portuguesa, os participantes do género masculino se descrevem, em média, como significativamente mais calculadores, tranquilos, imperturbáveis, emocionalmente controlados, competitivos, convencionais, independentes, persuasivos e conceptuais, tendo em conta as 32 dimensões do OPQ32r, bem como significativamente mais emocionalmente estáveis, tendo em conta os cinco fatores do FFM, do que as participantes do género feminino (ver Quadros 2 e 3).

O facto de os participantes do género masculino obterem resultados médios estatisticamente mais elevados em dimensões como Tranquilo(a), Imperturbável e Emocionalmente controlado(a) e no fator Estabilidade emocional, mostra que estes se descrevem, em grande medida, como estando menos sujeitos a se sentirem tensos e a se ofenderem com facilidade, sendo menos sensíveis a críticas ou insultos, encarando as situações de maneira positiva e enfrentando acontecimentos stressantes sem ficarem muito ansiosos, para além de temerem menos o ridículo e o erro (ver Anexos A e B). Contudo, o facto de serem emocionalmente mais controlados torna-os mais propensos a esconderem os seus sentimentos e emoções, o que pode ser mais ou menos benéfico consoante as características da situação. As restantes características em que os participantes do género masculino obtiveram resultados médios significativamente mais elevados (Calculador(a), Competitivo(a), Convencional, Independente, Persuasivo(a) e Conceptual) podem estar associadas a uma adoção mais natural de um estilo de liderança transaccional por parte dos homens. Isto deve-se a que este estilo de liderança se baseia em tomar decisões e especificar padrões de desempenho eficazes, expondo as expectativas de forma clara e recompensando os seguidores quando estas são atingidas ou, pelo contrário, punindo-os quando são cometidos erros ou não são cumpridos os objetivos previamente estabelecidos (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Adicionalmente, Burke e Glennon (2012) defendem que este estilo de liderança se baseia, também, na solução de problemas através da análise de dados, na identificação e compreensão dos problemas, na construção de relações eficazes, na adaptação a desafios e mudanças, e na organização e mobilização de recursos. Por outro lado, este estilo de liderança é também descrito como estando menos relacionado com a inovação e com a integração das diferentes perspetivas ou opiniões dos membros da equipa (Chambel, n.d.).

Apesar de atualmente se atribuir muita relevância aos benefícios do estilo de liderança transformacional, uma vez que é o estilo de liderança que melhor se adapta aos novos modelos organizacionais (Bass et al., 2003; Chambel, n.d.), o estilo de liderança transacional também apresenta benefícios para o adequado funcionamento e crescimento das organizações (Burke & Glennon, 2012). É igualmente importante destacar que a eficácia do tipo de liderança adotado pelos líderes depende da natureza da organização, bem como do contexto e da situação geral em que está inserida (Bass, 1985, citado por Bass et al., 2003; SHL, 2019b). Desta maneira, o estilo de liderança transformacional pode ser mais benéfico em contextos caracterizados pela mudança, inovação e incerteza, enquanto que o estilo de liderança transacional se revela mais eficaz em contextos caracterizados pela ordem e a rotina e pela existência de objetivos pré-estabelecidos e bem estipulados (Bass, 1985, citado por Bass et al., 2003; Chambel, n.d.).

Conclusões, implicações práticas e limitações

Tendo em conta toda a informação até agora apresentada, é possível afirmar que ambos os géneros, feminino e masculino, tendem a apresentar características da personalidade com algumas diferenças, o que pode ser aproveitado para ajudar as organizações a atingir o seu nível máximo de desempenho. Contudo, é importante destacar que apesar das diferenças encontradas serem significativas, o tamanho do efeito de grande parte dessas diferenças é pequeno, não sendo encontrada nenhuma diferença de grande magnitude. Desta maneira, as diferenças entre os resultados médios de ambos os géneros não são suficientemente grandes para terem um valor preditivo elevado. É, assim, necessário referir que o género permite prever uma pequena percentagem das características de personalidade e, conseqüentemente, dos comportamentos das pessoas, sendo que tanto a personalidade como o comportamento dos indivíduos é, evidentemente, determinado por um vasto conjunto de outros fatores, para além do género.

Como defendido por Desvaux e Devillard (2008), os homens e as mulheres tendem a exibir comportamentos de liderança diferentes, contribuindo positivamente de distintas maneiras. Assim, uma das principais causas do sucesso organizacional assenta numa maior diversidade que alimenta as organizações com um mais amplo leque de comportamentos que produzem resultados favoráveis (Burke & Glennon, 2012; Desvaux & Devillard, 2008; Hunt et al., 2015). Contudo, a desigualdade de género representa uma problemática ainda muito evidente, podendo prejudicar as mulheres e dificultar a sua presença e evolução no mercado de trabalho (International Labour Organization, 2019; Turban et al., 2017). Uma vez que as organizações devem encarar esta temática como qualquer outro problema de negócios, isto é, com informação concreta (Turban et al., 2017), os resultados desta dissertação de mestrado facilitam a compreensão de como podem ambos os géneros contribuir para o crescimento das organizações tendo em conta as suas características de personalidade tendenciais. Desta maneira, é possível concluir que, para além da participação de ambos os géneros no mercado de trabalho ser indispensável, as mulheres estão preparadas e têm o potencial necessário para fazer frente aos desafios atuais e futuros que as organizações enfrentam, sendo que o mercado de trabalho se encontra cada vez mais caracterizado por elevados níveis de incerteza e mudança que obrigam a reações rápidas e soluções inovadoras por parte das organizações, de modo a poderem sobreviver e evoluir com sucesso.

As implicações práticas desta dissertação de mestrado assentam em apresentar dados que reforçam a importância da participação tanto do género masculino como do género

feminino nas organizações. Estes dados facilitam a gestão do talento ao serem identificadas as características da personalidade tendencialmente mais presentes no comportamento, em contexto laboral, de cada género. Posto isto, defende-se uma maior inclusão das mulheres no mercado de trabalho, que origina melhores resultados financeiros (Desvaux et al., 2010; Hunt et al., 2015) decorrentes de, por exemplo, maiores níveis de inovação quando estas ocupam pelo menos 20% dos cargos de liderança ou chefia de uma organização (Lorenzo et al., 2017).

As organizações podem adotar medidas que facilitem o processo de inclusão e a retenção do talento do género feminino. Assim, a Grant Thornton (2019) refere algumas políticas e práticas que podem ser aplicadas com este fim: realizar uma análise objetiva sobre a situação atual da organização relativamente à percentagem de mulheres que nela trabalham, bem como do tipo de cargos que maioritariamente ocupam; repensar os processos de recrutamento e seleção, reforçando a importância de uma contratação mais inclusiva e diversificada; adotar políticas de igualdade de género (e.g. horários flexíveis, trabalho remoto) que facilitem a retenção do talento do género feminino, bem como a sua participação ao nível da gestão de topo; aumentar as oportunidades de desenvolvimento e encorajar uma atitude de mentoria por parte das mulheres que ocupam cargos de liderança perante outras que desempenham outro tipo de funções; promover uma cultura organizacional caracterizada pela inclusão, o apoio e a tolerância, principalmente ao nível da gestão de topo; por último, é destacada a importância de discutir estas temáticas abertamente, promovendo o processo de mudança que, apesar de ser lento, tem mostrado progressos significativos. Ainda com o objetivo de aumentar a participação das mulheres nas organizações, particularmente ao nível da gestão de topo, Desvaux et al. (2010) referem que, para além de algumas das medidas anteriormente apresentadas, é também necessário que exista uma monitorização ativa por parte do(a) CEO e do comité executivo relativamente ao progresso dos programas relacionados com a diversidade de género, programas que facilitem o equilíbrio entre a vida familiar e a laboral, a recolha e análise de indicadores sobre o desempenho da empresa relativamente à contratação, retenção, promoção e desenvolvimento das suas colaboradoras, entre outros. Os autores referem que as medidas que têm maior impacto relativamente a uma maior inclusão das mulheres ao nível da gestão de topo são: a monitorização e o compromisso do(a) CEO e do comité executivo no que diz respeito ao progresso dos programas de diversidade; os programas de desenvolvimento de competências (e.g. autopromoção) destinados especificamente às colaboradoras; e o encorajamento de uma

atitude de mentoria por parte das profissionais seniores em relação às profissionais juniores. Por último, os autores destacam que, apesar de ser reconhecida a importância e os benefícios da inclusão das mulheres em todos os níveis, ainda existem muitas organizações que implementam poucas ou nenhuma medida com o fim de reduzir a desigualdade entre géneros. Assim, o compromisso por parte do(a) CEO e do comité executivo torna-se indispensável para promover as mudanças necessárias para transformar a cultura das suas organizações.

Limitações e recomendações para investigações futuras

Os resultados desta dissertação mostram que existem tendencialmente diferenças entre os géneros relativamente às características da personalidade operacionalizadas pelo questionário de personalidade OPQ32r e, conseqüentemente, à presença de certas predisposições para adotar mais naturalmente determinados comportamentos por parte de cada género. No entanto, as relações apresentadas na secção da Discussão desta dissertação entre as características em que cada género obteve resultados médios significativamente mais elevados e a predisposição para adotar um estilo de liderança mais transformacional ou mais transaccional, estão baseadas em pressuposições resultantes da análise da literatura existente sobre cada estilo de liderança. Assim, esta questão pode ser apresentada como uma limitação desta dissertação de mestrado, uma vez que essas relações não podem ser confirmadas sem ser realizada uma análise que produza dados sobre as mesmas. Desta maneira, seria interessante que, em estudos futuros, fosse feita uma análise que permitisse determinar se existem correlações significativas entre os resultados nas 32 dimensões do OPQ32r e a manifestação de cada um dos estilos de liderança previamente mencionados. Seria, também, interessante recorrer a exercícios de simulação para observar o comportamento dos participantes como, por exemplo, a forma de se relacionarem com os pares ou o estilo de liderança assumido quando estão numa situação em que têm de liderar uma equipa.

Podem, também, ser consideradas como limitações desta dissertação de mestrado o facto de nenhuma das diferenças encontradas apresentar um tamanho do efeito de grande magnitude, o que limita o seu valor preditivo, e de existirem limitações adjacentes à utilização de questionários de autorrelato associados a questões de papéis de género e de desejabilidade social.

Por último, é necessário referir que a amostra desta dissertação, apesar de ser uma amostra grande, que conta com 2560 participantes, apresenta uma maior percentagem (63,7%) de pessoas com idades entre 21 e 25 anos, sendo que isto pode ter influenciado os

resultados obtidos, uma vez que a idade pode ser um fator que influencia a forma como as pessoas se descrevem, se comportam e lidam com certas situações.

Referências bibliográficas

- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), 9-30. doi: 10.1111/1468-2389.00160
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207
- Brown, A., & Bartram, D. (2009a). *The Occupational Personality Questionnaire revolution: Applying Item Response Theory to questionnaire design and scoring* [White paper]. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.
- Brown, A., & Bartram, D. (2009b). *Development and psychometric properties of OPQ32r: Supplement to the OPQ32 technical manual*. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.
- Burke, E., & Glennon, R. (2012). *The SHL talent report: Big data insight and analysis of the global workforce*. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.
- Chambel, M. J. (n.d.). *As características de um líder inspirador das equipas de trabalho*. [Diapositivos de PowerPoint].
- Colbert, A. E., Barrick, M. R., & Bradley, B. H. (2014). Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 67(2), 351-387. doi: 10.1111/peps.12036
- Costa, P. T., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322-331. doi: 10.1037/1022-3514.81.2.322
- Desvaux, G., & Devillard, S. (2008). *Women matter 2: Female leadership, a competitive edge for the future*. Paris, France: McKinsey & Company.
- Desvaux, G., Devillard, S., & Sancier-Sultan, S. (2010). *Women at the top of corporations: Making it happen*. Paris, France: McKinsey & Company.
- Feingold, A. (1994). Gender differences in personality: A meta-analysis. *American Psychological Association*, 116(3), 429-456. doi: 10.1037/0033-2909.94.3.429

- Fleeson, W., and Gallagher, P. (2009). The implications of Big Five standing for the distribution of trait manifestation in behavior: Fifteen experience-sampling studies and a meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(6), 1097-1114. doi: 10.1037/a0016786
- Furnham, A. (2017). Does it matter who we are? Personality at work. In N. Chimel, F. Fraccaroli & M. Sverke (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective* (pp. 317-334). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Grant Thornton (2019). *Women in business: Building a blueprint for action*. London, UK: Grant Thornton International Ltd.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343. doi: 10.2307/20159303
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Diversity matters*. Paris, France: McKinsey & Company.
- International Labour Organization (2019). *Relatório global sobre os salários 2018/19: O que está por trás da diferença salarial entre homens e mulheres*. Genebra, Suíça: ILO Publications.
- International Labour Organization (2020). *Gender equality in the workplace remains elusive*. Retirado de: <https://ilostat.ilo.org/2020/01/10/gender-equality-in-the-workplace-remains-elusive/>
- Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal opportunities international*, 25(4), 236-250. doi: 10.1108/02610150610706230
- Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modelling the world of work. In I.T. Robertson, M. Callinan & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp. 227-255). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welpe, I., & Brosi, P. (2017). *The mix that matters: Innovation through diversity*. Retirado de:

<https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters.aspx>

Mesa, M., Yanguas, G., Morcillo, R., Baumberger, B., Torres, S., & Torres, E. (2019). *As mulheres em Portugal, hoje*. Lisbon, Portugal: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Minitab (2019). A análise de variância (ANOVA) e o teste F. Retirado de: <https://blog.minitab.com/pt/entendendo-analise-de-variancia-anova-e-o-teste-f>

Moleiro, C., Raposo, C. S., Moita, G., Pereira, H., Gato, J., Silva, M., & Neves, S. (2017). *Guia orientador da intervenção psicológica com pessoas lésbicas, gays, bissexuais e trans (LGBT)*. Retirado de: https://www.ordemos psicologos.pt/ficheiros/documentos/guidelines_opp_lgbt_marc_o_2017.pdf

Roberts, B. W., Jackson, J. J., Fayard, J. V., Edmonds, G., & Meints, J. (2009). Conscientiousness. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 369-381). New York: The Guilford Press.

Schultz, T. P. (1990). Women's changing participation in the labor force: A world perspective. *Economic Development and Cultural Change*, 38(3), 457-488. doi: 10.1086/451811

SHL (1999). Introdução. *Manual Inventário de Comportamentos Profissionais* (pp. 1-7). Thames Ditton, UK: SHL Group plc.

SHL (2012). *Quem somos*. Retirado de: <https://www.shl.pt/empresa/quemSomos.jsp>

SHL (2014a). *OPQ32r: Technical manual*. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.

SHL (2014b). *The Five Factor Model (Big Five) and the OPQ32 report: OPQ32 technical manual supplement*. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.

SHL (2018). *Leader edge: Technical manual*. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.

SHL (2019a). *Gender diversity: Mind the gap*. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.

SHL (2019b). *Leadership diversity: A new approach to the gender gap*. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.

- SHL (2019c). *Inventário de comportamentos profissionais OPQ32r*. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.
- Turban, S., Freeman, L., & Waber, B. (2017). A study used sensors to show that men and women are treated differently at work. *Harvard Business Review*, 4-10.
- Vianello, M., Robusto, E., & Anselmi, P. (2010). Implicit conscientiousness predicts academic performance. *Personality and Individual Differences*, 48(4), 452-457. doi: 10.1016/j.paid.2009.11.019
- Vinkenburg, C. J., Van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.003
- Weisberg, Y. J., DeYoung, C. G., & Hirsh, J. B. (2011). Gender differences in personality across the ten aspects of the Big Five. *Frontiers in Psychology*, 2(178), 1-11. doi:10.3389/fpsyg.2011.00178

Anexo A:
Caracterização das dimensões do OPQ32r

Relações com as pessoas		
Resultados baixos	Polos	Resultados elevados
Não costuma pressionar os outros para que alterem o seu ponto de vista, sente-se desconfortável em situações em que tenha de negociar ou vender	Persuasivo	Sente-se confortável em situações em que tenha de negociar ou vender, gosta de mudar os pontos de vista das outras pessoas
Não costuma assumir a liderança, não gosta de dizer às pessoas o que devem fazer	Organizador	Gosta de assumir a liderança e de assumir o controlo das situações, costuma dizer aos outros o que devem fazer
Não costuma criticar os outros, expor os seus pontos de vista, nem expressar as suas opiniões	Direto	Preparado(a) para criticar os outros, expressar o seu desacordo e as suas opiniões livremente
Aceita as decisões da maioria e atua segundo estas	Independente	Dá mais importância às suas próprias opiniões, podendo não seguir as decisões tomadas pela maioria
Não gosta de ser o centro das atenções, é calado(a) e reservado(a)	Extrovertido	Gosta de ser o centro das atenções, é animado(a), jovial e falador(a)
Valoriza o tempo que passa sozinho, não costuma sentir a falta dos outros	Afiliativo	Valoriza a companhia das outras pessoas e estar perto delas, sente a falta dos outros
Sente-se desconfortável ao conhecer novas pessoas, prefere situações mais informais	Autoconfiante	Sente-se confortável em situações formais e ao conhecer novas pessoas
Expressa livremente os seus pontos fortes, realizações pessoais e sucessos	Modesto	Reservado sobre os seus sucessos pessoais e as suas realizações, não gosta de falar sobre esses temas
Toma decisões sozinho(a), sem consultar os outros	Democrático	Encoraja a participação dos outros na toma de decisões, não gosta de tomar decisões sozinho(a)
Seletivo(a) na manifestação de simpatia e apoio, interessando-se pouco pelos problemas pessoais dos outros	Humano	Mostra consideração pelos outros, ajuda e interessa-se pelos problemas das outras pessoas, é simpático(a), apoiante e amigo(a)

Nota. Retirado de SHL (1999)

Estilo de Pensamento		
Resultados baixos	Polos	Resultados elevados
Toma decisões com base em sentimentos e opiniões, evita utilizar dados estatísticos	Calculador	Toma decisões com base em factos e números, gosta de analisar informação estatística
Não gosta de analisar a informação criticamente, não costuma procurar erros ou falhas	Crítico	Analisa a informação de maneira crítica, identifica erros e potenciais dificuldades
Tende a não ter interesse em analisar as outras pessoas nem as razões dos seus comportamentos	Observador	Gosta de analisar as outras pessoas e os seus motivos e comportamentos
Valoriza novos pontos de vista, apoia a mudança dos métodos de trabalho	Convencional	Valoriza pontos de vista convencionais e métodos de trabalho estabelecidos
Dá mais importância à prática do que à teoria, não gosta de analisar conceitos abstratos	Conceptual	Gosta de analisar e discutir conceitos abstratos, interessa-se mais pela teoria do que pela prática
Tende a ser pouco criativo(a) e imaginativo(a) e a apoiar-se nas ideias dos outros	Inovador	É criativo(a), gosta de produzir ideias novas e encontrar soluções originais
Prefere o trabalho repetitivo e valoriza a rotina	Procura de Variedade	Prefere a variedade, gosta de sair da rotina e experimentar coisas novas, evita o trabalho repetitivo
Atua da mesma maneira em todas as situações, tem dificuldade em adaptar-se	Adaptável	Adapta o seu comportamento às situações e às pessoas
Não assume uma perspetiva estratégica, mais preocupado(a) pelo curto prazo	Planificador	Assume uma perspetiva estratégica e de longo prazo, estabelece objetivos para o futuro
Não se preocupa com os detalhes, é pouco organizado(a) e sistemático(a)	Metódico	Atento aos pormenores, é organizado(a) e sistemático(a), preocupa-se com os detalhes
Pode não concluir as tarefas e não respeitar os prazos estabelecidos	Conscioso	É persistente na conclusão do trabalho, respeita os prazos estabelecidos
Não gosta de burocracia, pode não seguir as regras e os procedimentos estabelecidos	Cumpridor	Prefere diretrizes claras, gosta de seguir as regras e os procedimentos estabelecidos

Nota. Retirado de SHL (1999)

Sentimento e Emoções		
Resultados baixos	Polos	Resultados elevados
Tem dificuldade em “desligar” depois do trabalho e em relaxar, tende a sentir-se tenso(a)	Tranquilo	Não costuma sentir-se tenso(a), é calmo(a), pouco perturbável, consegue relaxar facilmente
Mantem-se calmo antes de eventos importantes, tende a não se sentir preocupado	Preocupado	Tende a sentir-se preocupado, sobretudo perante eventos importantes ou imprevistos
Ferido facilmente por críticas, comentários injustos ou insultos	Imperturbável	Pouco sensível a críticas ou insultos, não se ofende com facilidade
Tem uma visão negativa sobre o futuro, foca-se em aspetos negativos	Otimista	Foca-se em aspetos positivos, tem expectativas positivas sobre o futuro, as situações e as pessoas
Tende a não confiar nos outros e a questionar as suas intenções, cauteloso(a), não se deixa enganar	Confiante	Confia nos outros, tende a acreditar que as outras pessoas são honestas e de confiança
Manifesta livremente os seus sentimento e emoções, sente dificuldade em ocultá-los	Emocionalmente Controlado	Consegue ocultar os seus sentimentos e emoções e tende a fazê-lo
Não gosta de trabalhar baixo exigências excessivas, valoriza um ritmo de trabalho calmo	Enérgico	Gosta de ritmos de trabalho mais rápidos e de ter muitas coisas para fazer
Evita competir com outras pessoas, considera que vencer não é o mais importante	Competitivo	Gosta de competir com outras pessoas, procura sempre vencer, não gosta de perder
Não é ambicioso(a), estabelece metas alcançáveis, não se preocupa muito com a sua progressão na carreira	Realizador	É ambicioso(a), procura a sua progressão na carreira, procura cumprir com objetivos exigentes
Cauteloso(a), gosta de ter tempo para avaliar as suas opções antes de finalmente tomar uma decisão	Decidido	Toma decisões e tira conclusões de maneira rápida, pouco cauteloso(a)

Emoções

Dinamismo

Nota. Retirado de SHL (1999)

Anexo B:

Definição dos fatores do FFM e relação com as dimensões do OPQ32r

Fatores do FFM			Dimensões do OPQ32r
Resultados baixos	Polos	Resultados elevados	
Prefere realizar as suas atividades sozinho(a). É formal, reservado(a) e distante. Deixa que os outros dominem as situações sociais. Não procura emoções intensas	Extroversão	Desfruta de situações sociais. É amigável, afetuoso(a), falador(a), assertivo(a), dominante, confiante e enérgico(a). Gosta de emoções intensas. Facilmente cria laços com os outros	Extrovertido(a) Autoconfiante Afiliativo(a) Emocionalmente controlado(a) (-) Persuasivo(a) Organizador(a)
Não tem interesse nos problemas dos outros. É mais competitivo(a) do que cooperativo(a). Defende os seus próprios interesses. Desconfia das intenções dos outros, é tímido(a) e pouco piedoso(a)	Agradabilidade	Preocupa-se pelo bem-estar dos outros. É generoso(a), atencioso(a) e cooperativo(a). Destaca o lado humano das questões. Acredita que os outros são bem-intencionados e honestos. Pode ser submisso(a) e perdoar com facilidade	Humano(a) Democrático(a) Independente (-) Confiante Competitivo(a) (-)
Tende a ser desorganizado(a) e flexível sobre as suas obrigações e compromissos, podendo não respeitar prazos. Distrai-se facilmente da conclusão das suas tarefas e não dá muita importância ao detalhe. É descontraído(a) relativamente ao estabelecimento e cumprimento de objetivos	Conscienciosidade	É organizado(a), limpo(a), arrumado(a), pontual e confiável. Cumpre com as suas obrigações e responsabilidades, levando as tarefas até ao fim, lidando com o tédio e com as distrações que possam surgir. É objetivo(a), perseverante e esforça-se por atingir as suas metas, possuindo elevados níveis de aspiração e orientação para objetivos	Consciencioso(a) Metódico(a) Enérgico(a) Planificador(a) Realizador(a)

Nota. Retirado de SHL (2014b)

Fatores do FFM			Dimensões do OPQ32r
Resultados baixos	Polos	Resultados elevados	
Tende a sentir-se tenso(a) e preocupado(a). É sensível ao ridículo e tem dificuldade em lidar com o stress. É facilmente desencorajado(a) e pode experienciar em maior medida emoções como a tristeza ou a desesperança	Estabilidade Emocional (Contrário de Neuroticismo)	Encara as situações de maneira positiva. É capaz de enfrentar situações stressantes sem ficar ansioso(a). É calmo(a) e relaxado(a). Não tem medo do ridículo nem de errar	Preocupado(a) (-) Tranquilo(a) Imperturbável Autoconfiante Otimista
Considera-se realista. Valoriza a familiaridade, não gosta de mudança e prefere métodos já estabelecidos. Valoriza as figuras de autoridade e a tradição. É convencional e tende a focar-se num número restrito de áreas	Abertura à Experiência	É curioso(a), valoriza a imaginação, a criatividade, a novidade e a variedade. Tende a questionar a autoridade e a defender ideias e valores não convencionais. Normalmente possui um diverso leque de interesses e experiências	Inovador(a) Convencional (-)) Conceptual Procura de variedade Observador(a)

Nota. Retirado de SHL (2014b)

Anexo C:

Quadro das estatísticas descritivas dos resultados nas 32 dimensões do OPQ32r

		Intervalo de confiança de 95% para média							
		n	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Limite inferior	Limite superior	Mínimo	Máximo
Persuasivo(a)	Género feminino	1162	4,99	1,822	0,053	4,88	5,09	1	10
	Género masculino	1398	5,16	1,870	0,050	5,07	5,26	1	10
	Total	2560	5,09	1,850	0,037	5,01	5,16	1	10
Organizador(a)	Género feminino	1162	5,07	1,844	0,054	4,96	5,17	1	10
	Género masculino	1398	5,16	1,872	0,050	5,06	5,26	1	10
	Total	2560	5,12	1,859	0,037	5,05	5,19	1	10
Direto(a)	Género feminino	1162	5,31	2,007	0,059	5,19	5,43	1	10
	Género masculino	1398	5,40	2,035	0,054	5,29	5,50	1	10
	Total	2560	5,36	2,022	0,040	5,28	5,44	1	10
Independente	Género feminino	1162	5,19	1,939	0,057	5,08	5,30	1	10
	Género masculino	1398	5,44	2,027	0,054	5,33	5,55	1	10
	Total	2560	5,33	1,991	0,039	5,25	5,40	1	10
Extrovertido(a)	Género feminino	1162	5,83	2,187	0,064	5,70	5,95	1	10
	Género masculino	1398	5,35	2,076	0,056	5,24	5,45	1	10
	Total	2560	5,56	2,140	0,042	5,48	5,65	1	10
Afiliativo(a)	Género feminino	1162	5,74	1,917	0,056	5,63	5,85	1	10
	Género masculino	1398	5,43	1,985	0,053	5,32	5,53	1	10
	Total	2560	5,57	1,960	0,039	5,49	5,65	1	10
Autoconfiante	Género feminino	1162	5,39	2,068	0,061	5,27	5,51	1	10
	Género masculino	1398	5,52	2,047	0,055	5,42	5,63	1	10
	Total	2560	5,46	2,057	0,041	5,39	5,54	1	10
Modesto(a)	Género feminino	1162	5,41	1,932	0,057	5,30	5,52	1	10
	Género masculino	1398	5,49	2,092	0,056	5,38	5,60	1	10
	Total	2560	5,45	2,021	0,040	5,37	5,53	1	10
Democrático(a)	Género feminino	1162	5,80	1,968	0,058	5,68	5,91	1	10
	Género masculino	1398	5,37	1,971	0,053	5,26	5,47	1	10
	Total	2560	5,56	1,981	0,039	5,49	5,64	1	10
Humano(a)	Género feminino	1162	6,40	1,836	0,054	6,29	6,50	1	10
	Género masculino	1398	5,55	2,021	0,054	5,45	5,66	1	10
	Total	2560	5,94	1,983	0,039	5,86	6,01	1	10

		Intervalo de confiança de 95% para média							
		n	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Limite inferior	Limite superior	Mínimo	Máximo
Calculador(a)	Género feminino	1162	5,65	2,164	0,063	5,52	5,77	1	10
	Género masculino	1398	6,04	1,962	0,052	5,93	6,14	1	10
	Total	2560	5,86	2,065	0,041	5,78	5,94	1	10
Crítico(a)	Género feminino	1162	5,45	1,910	0,056	5,34	5,56	1	10
	Género masculino	1398	5,55	1,936	0,052	5,45	5,65	1	10
	Total	2560	5,51	1,925	0,038	5,43	5,58	1	10
Observador(a)	Género feminino	1162	5,85	1,976	0,058	5,74	5,97	1	10
	Género masculino	1398	5,41	2,011	0,054	5,30	5,52	1	10
	Total	2560	5,61	2,007	0,040	5,53	5,69	1	10
Convencional	Género feminino	1162	5,46	1,891	0,055	5,36	5,57	1	10
	Género masculino	1398	5,73	2,007	0,054	5,62	5,83	1	10
	Total	2560	5,61	1,959	0,039	5,53	5,68	1	10
Conceptual	Género feminino	1162	5,84	2,034	0,060	5,72	5,95	1	10
	Género masculino	1398	6,00	2,089	0,056	5,89	6,11	1	10
	Total	2560	5,93	2,065	0,041	5,85	6,01	1	10
Inovador(a)	Género feminino	1162	4,83	2,064	0,061	4,71	4,95	1	10
	Género masculino	1398	4,96	2,146	0,057	4,85	5,07	1	10
	Total	2560	4,90	2,110	0,042	4,82	4,99	1	10
Procura de variedade	Género feminino	1162	5,05	2,012	0,059	4,93	5,16	1	10
	Género masculino	1398	4,98	2,086	0,056	4,87	5,09	1	10
	Total	2560	5,01	2,053	0,041	4,93	5,09	1	10
Adaptável	Género feminino	1162	5,70	1,922	0,056	5,59	5,81	1	10
	Género masculino	1398	5,46	1,965	0,053	5,36	5,57	1	10
	Total	2560	5,57	1,949	0,039	5,49	5,65	1	10
Planificador(a)	Género feminino	1162	5,81	2,038	0,060	5,70	5,93	1	10
	Género masculino	1398	5,66	2,139	0,057	5,55	5,77	1	10
	Total	2560	5,73	2,095	0,041	5,65	5,81	1	10
Metódico(a)	Género feminino	1162	6,09	1,826	0,054	5,98	6,19	1	10
	Género masculino	1398	5,17	1,855	0,050	5,08	5,27	1	10
	Total	2560	5,59	1,897	0,037	5,51	5,66	1	10

		Intervalo de confiança de 95% para média							
		n	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Limite inferior	Limite superior	Mínimo	Máximo
Conscioso(a)	Género feminino	1162	5,99	1,836	0,054	5,88	6,09	1	10
	Género masculino	1398	5,22	1,977	0,053	5,12	5,33	1	10
	Total	2560	5,57	1,951	0,039	5,49	5,64	1	10
Cumpridor(a)	Género feminino	1162	5,77	1,716	0,050	5,67	5,87	1	10
	Género masculino	1398	5,48	2,006	0,054	5,37	5,58	1	10
	Total	2560	5,61	1,885	0,037	5,54	5,69	1	10
Tranquilo(a)	Género feminino	1162	4,88	2,097	0,062	4,76	5,00	1	10
	Género masculino	1398	5,71	2,220	0,059	5,60	5,83	1	10
	Total	2560	5,34	2,204	0,044	5,25	5,42	1	10
Preocupado(a)	Género feminino	1162	6,64	1,981	0,058	6,53	6,75	1	10
	Género masculino	1398	5,54	2,104	0,056	5,43	5,65	1	10
	Total	2560	6,04	2,121	0,042	5,96	6,12	1	10
Imperturbável	Género feminino	1162	5,20	1,970	0,058	5,08	5,31	1	10
	Género masculino	1398	6,12	2,048	0,055	6,01	6,22	1	10
	Total	2560	5,70	2,064	0,041	5,62	5,78	1	10
Otimista	Género feminino	1162	5,54	1,978	0,058	5,43	5,65	1	10
	Género masculino	1398	5,26	2,026	0,054	5,15	5,37	1	10
	Total	2560	5,39	2,009	0,040	5,31	5,47	1	10
Confiante	Género feminino	1162	5,59	1,816	0,053	5,48	5,69	1	10
	Género masculino	1398	5,54	1,983	0,053	5,44	5,64	1	10
	Total	2560	5,56	1,909	0,038	5,49	5,63	1	10
Emocionalmente controlado(a)	Género feminino	1162	5,10	2,066	0,061	4,99	5,22	1	10
	Género masculino	1398	5,77	2,034	0,054	5,66	5,87	1	10
	Total	2560	5,47	2,074	0,041	5,38	5,55	1	10
Enérgico(a)	Género feminino	1162	5,81	1,864	0,055	5,70	5,92	1	10
	Género masculino	1398	4,92	1,935	0,052	4,82	5,02	1	10
	Total	2560	5,32	1,954	0,039	5,25	5,40	1	10
Competitivo(a)	Género feminino	1162	4,33	1,872	0,055	4,23	4,44	1	10
	Género masculino	1398	5,58	1,989	0,053	5,47	5,68	1	10
	Total	2560	5,01	2,033	0,040	4,93	5,09	1	10

		Intervalo de confiança de 95% para média							
		n	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Limite inferior	Limite superior	Mínimo	Máximo
Realizador(a)	Género feminino	1162	5,58	1,964	0,058	5,47	5,70	1	10
	Género masculino	1398	5,56	2,034	0,054	5,45	5,66	1	10
	Total	2560	5,57	2,002	0,040	5,49	5,65	1	10
Decidido(a)	Género feminino	1162	4,76	1,891	0,055	4,65	4,87	1	10
	Género masculino	1398	4,83	1,932	0,052	4,73	4,93	1	10
	Total	2560	4,80	1,913	0,038	4,72	4,87	1	10

Anexo D:

Quadro das estatísticas descritivas dos resultados nos cinco fatores do FFM

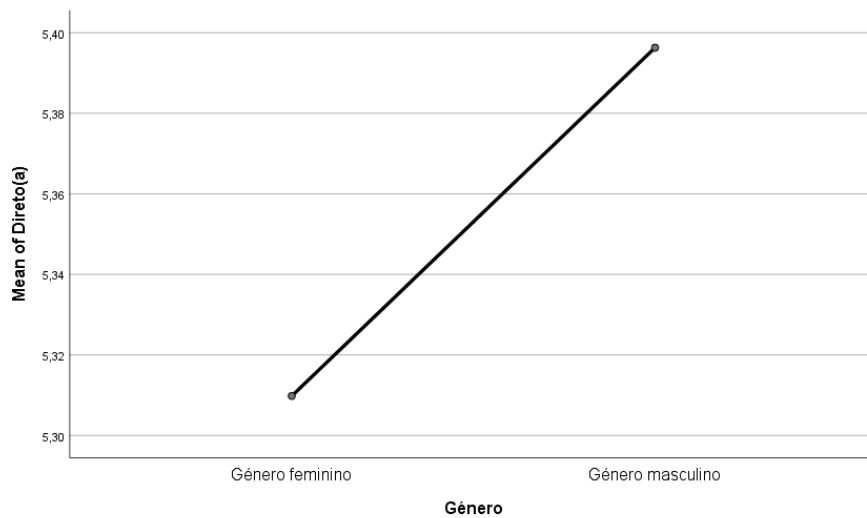
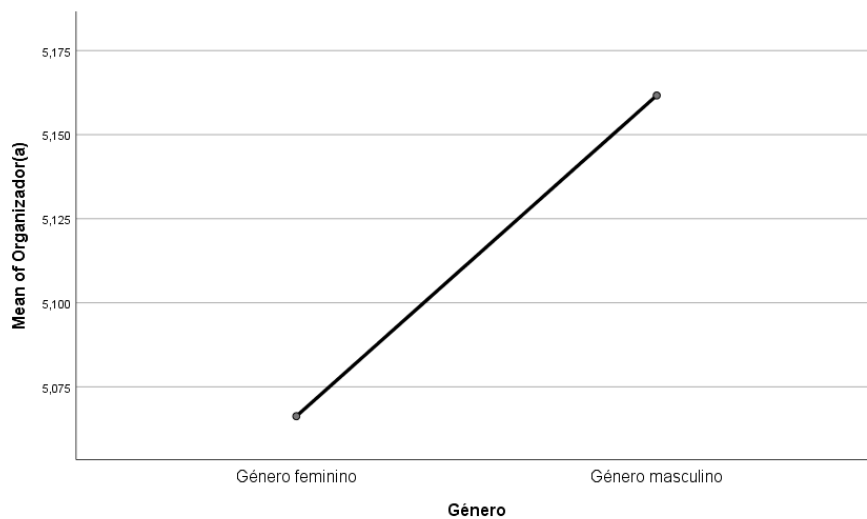
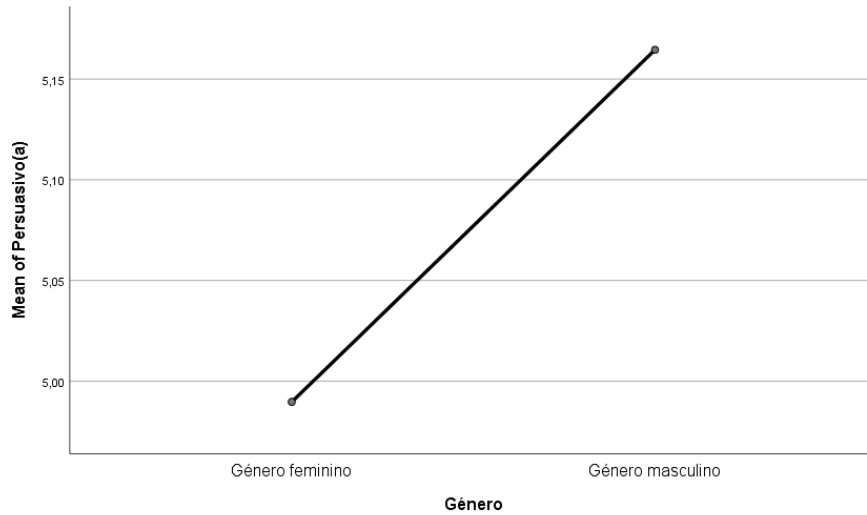
		Intervalo de confiança de 95% para média							
		n	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Limite inferior	Limite superior	Mínimo	Máximo
Extroversão	Género feminino	1162	32,9148	7,44018	0,21826	32,4866	33,3430	6,00	57,00
	Género masculino	1398	31,8569	7,69457	0,20579	31,4532	32,2606	8,00	56,00
	Total	2560	32,3371	7,59697	0,15015	32,0427	32,6315	6,00	57,00
Agradabilidade	Género feminino	1162	30,2539	5,83480	0,17117	29,9180	30,5897	10,00	46,00
	Género masculino	1398	27,4449	6,36884	0,17034	27,1108	27,7791	9,00	48,00
	Total	2560	28,7199	6,28856	0,12429	28,4762	28,9636	9,00	48,00
Conscienciosidade	Género feminino	1162	29,2788	6,25758	0,18357	28,9187	29,6390	10,00	48,00
	Género masculino	1398	26,5358	6,73540	0,18014	26,1824	26,8891	5,00	47,00
	Total	2560	27,7809	6,66311	0,13169	27,5226	28,0391	5,00	48,00
Estabilidade Emocional	Género feminino	1162	25,3718	6,91448	0,20284	24,9738	25,7697	7,00	47,00
	Género masculino	1398	28,0780	7,21480	0,19296	27,6994	28,4565	7,00	49,00
	Total	2560	26,8496	7,20582	0,14242	26,5703	27,1289	7,00	49,00
Abertura à Experiência	Género feminino	1162	27,1041	6,63133	0,19453	26,7225	27,4858	5,00	46,00
	Género masculino	1398	26,6266	6,88702	0,18419	26,2653	26,9879	6,00	48,00
	Total	2560	26,8434	6,77501	0,13390	26,5808	27,1059	5,00	48,00

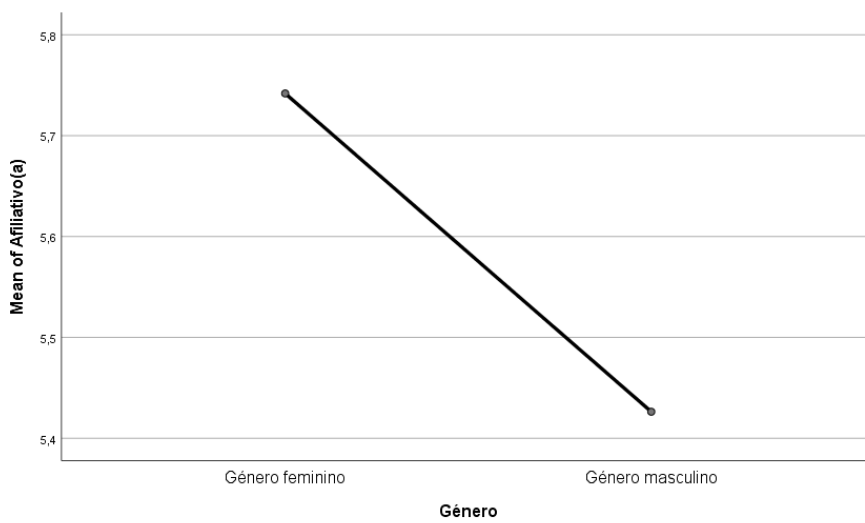
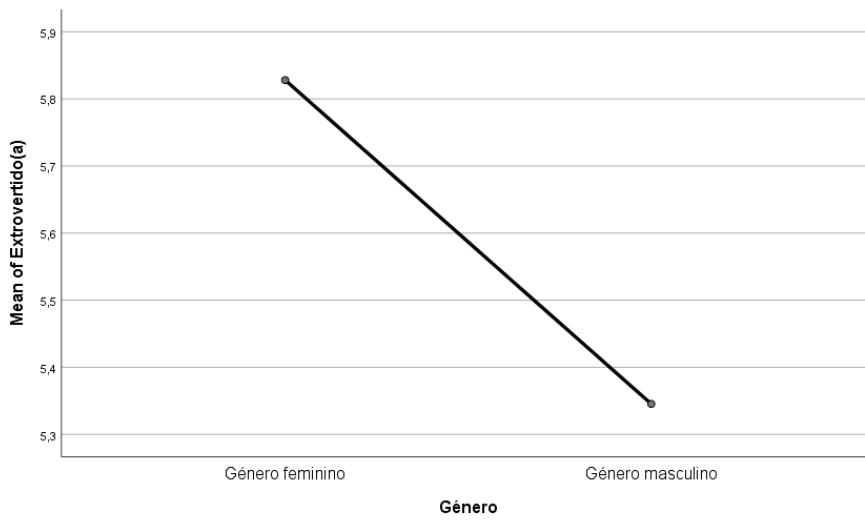
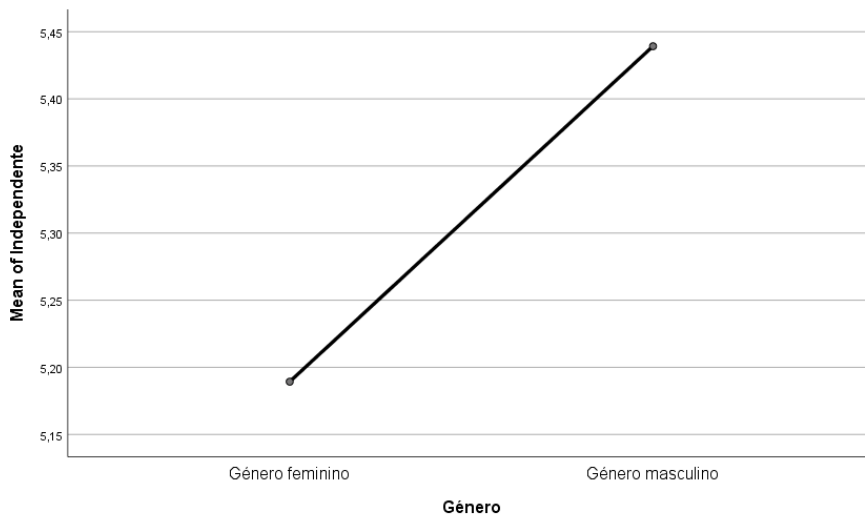
Anexo E:

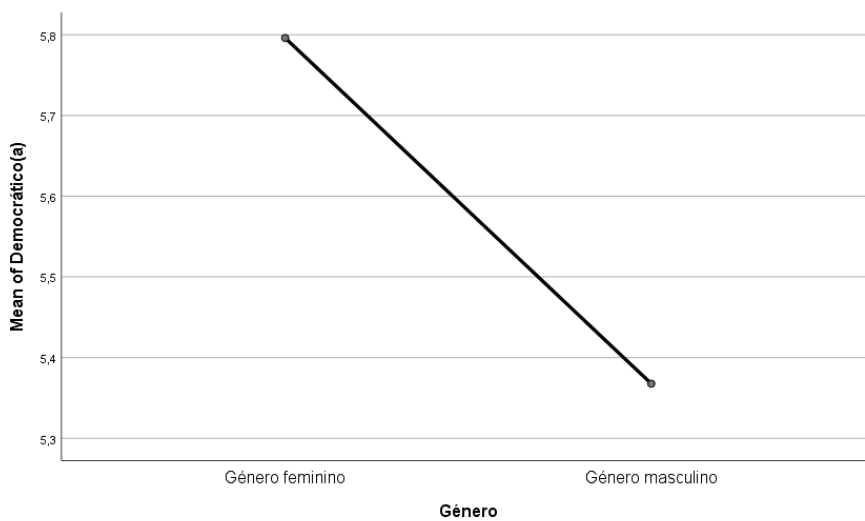
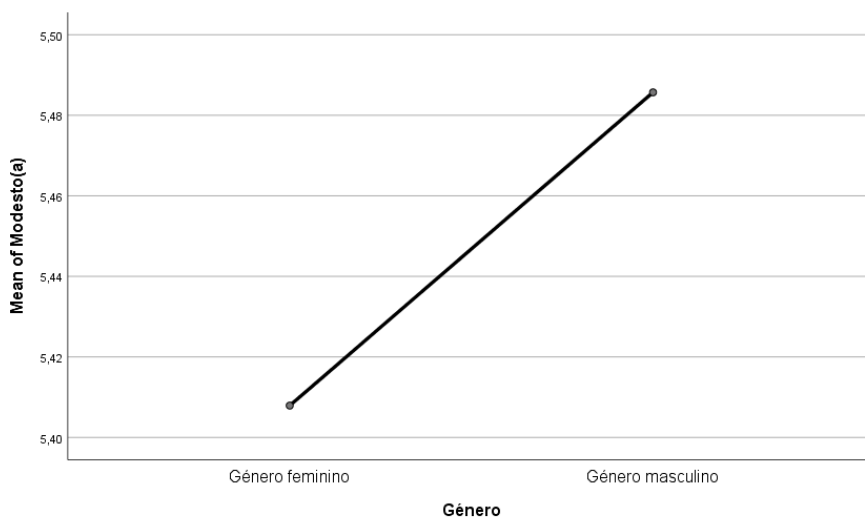
Diferenças entre os resultados médios dos participantes dos géneros feminino e masculino relativamente às 32 dimensões do OPQ32r e aos cinco fatores do FFM

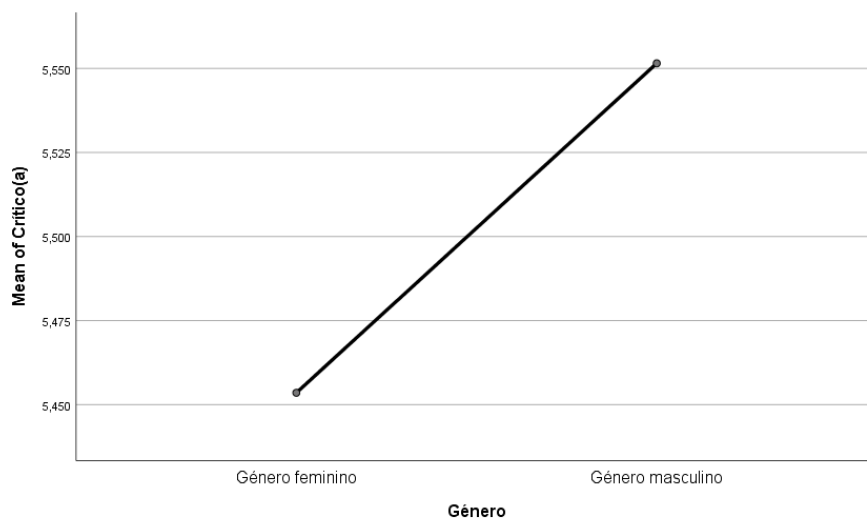
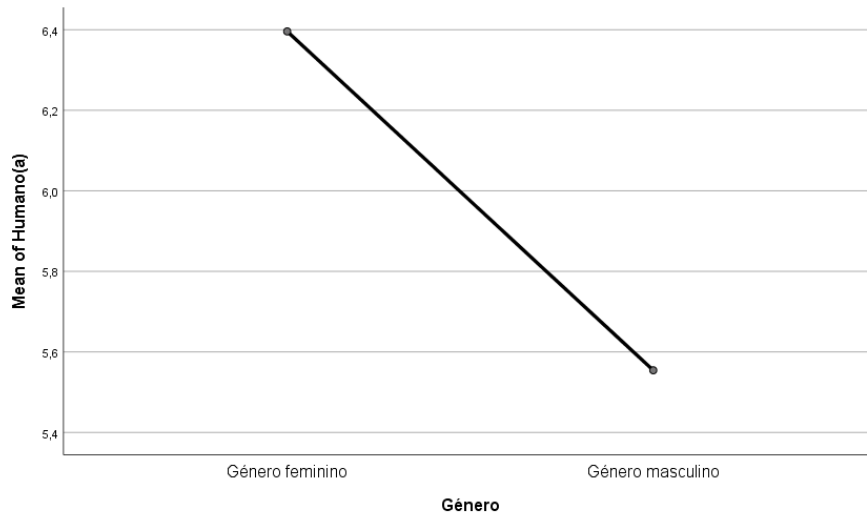
Secção 1.

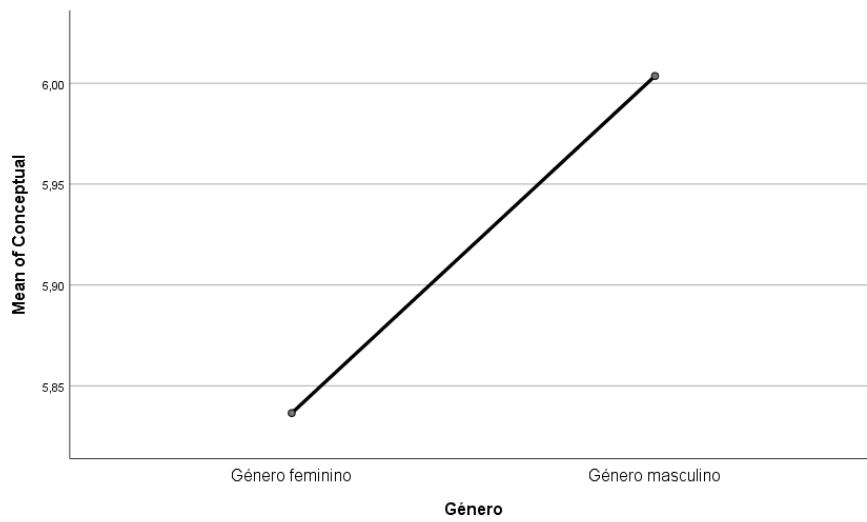
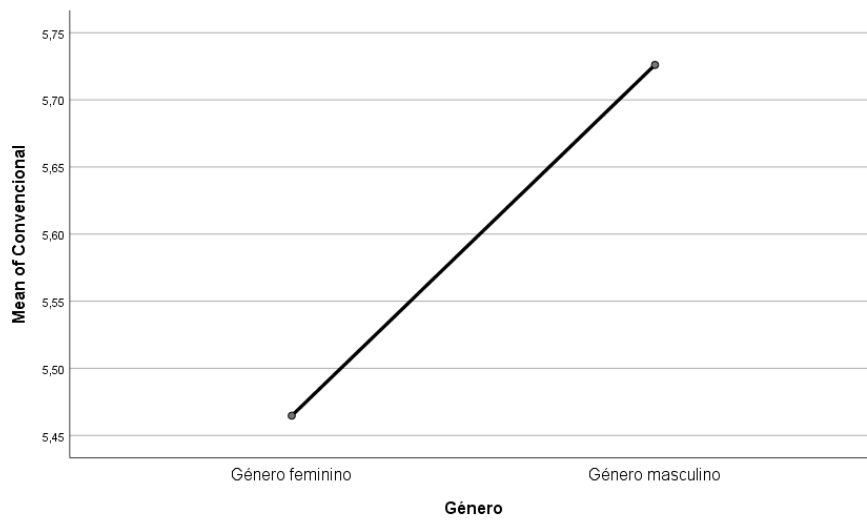
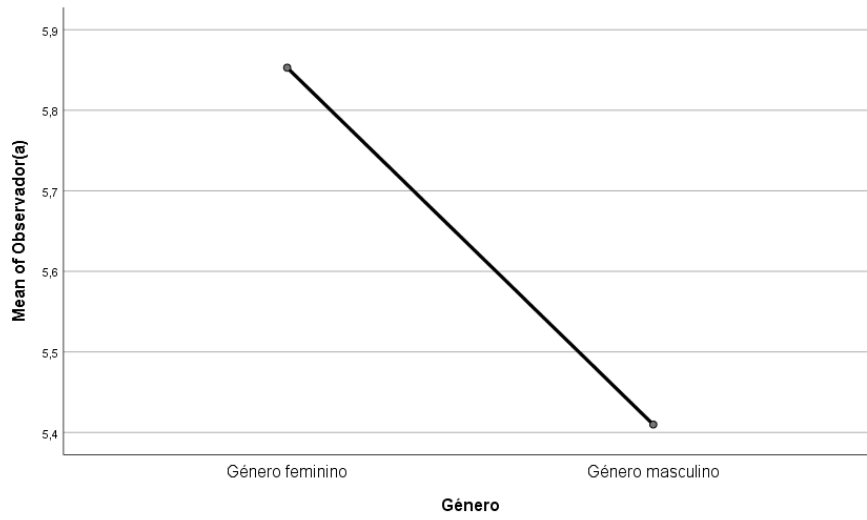
Diferenças entre os resultados médios dos participantes dos géneros feminino e masculino relativamente às 32 dimensões do OPQ32

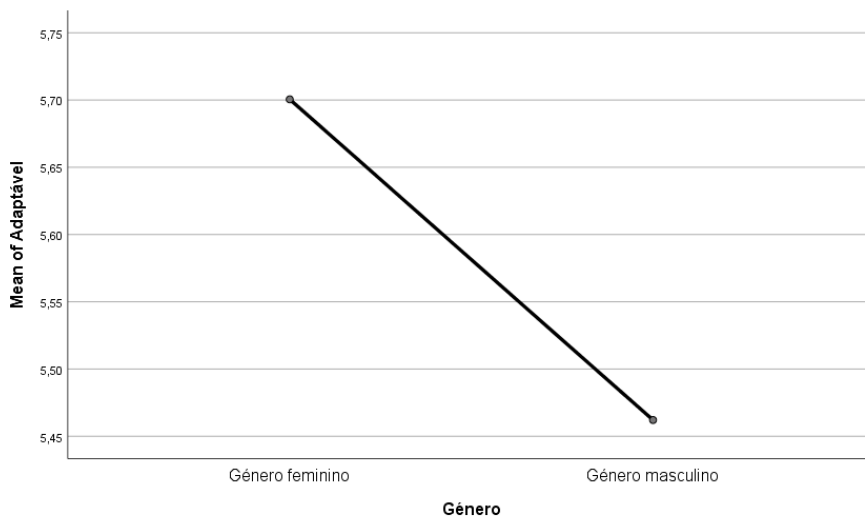
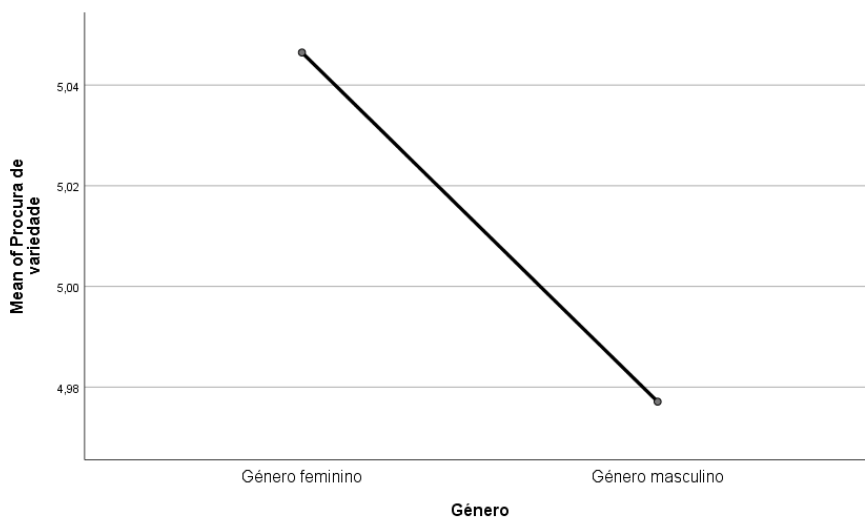
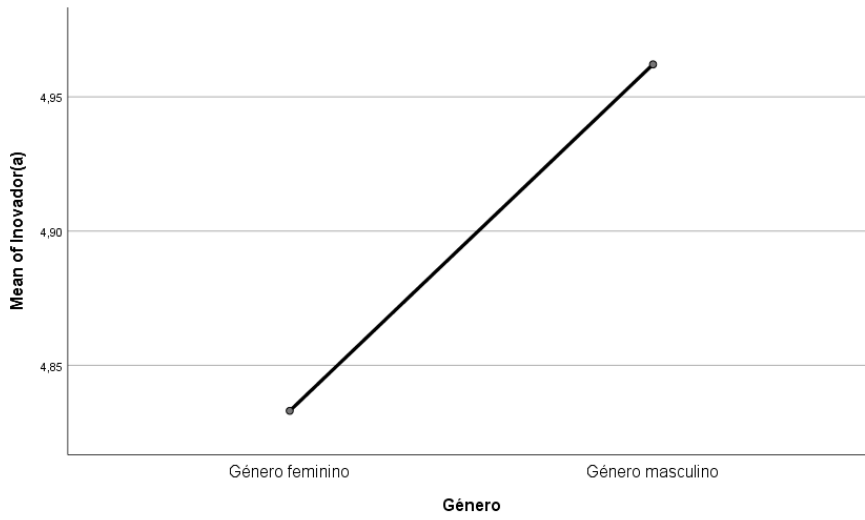


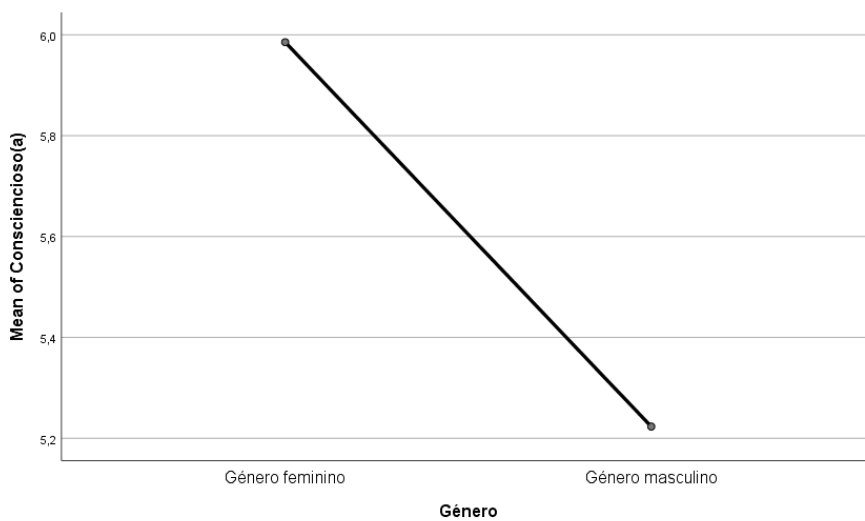
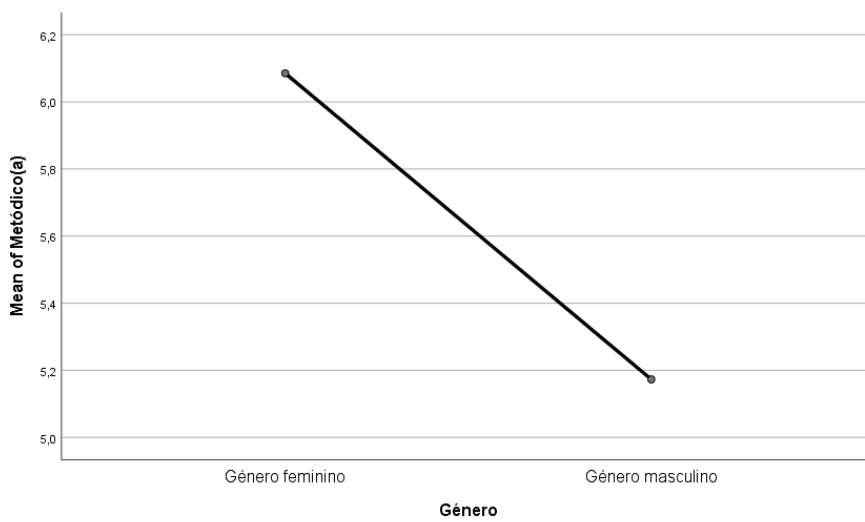
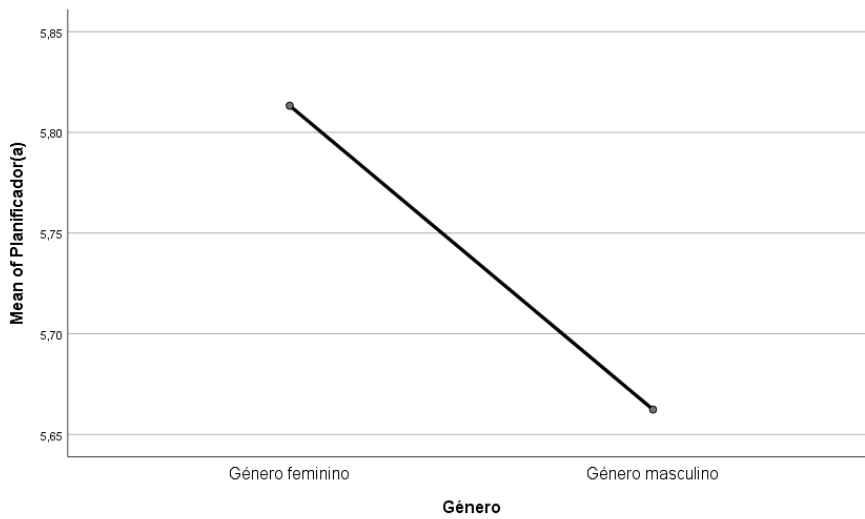


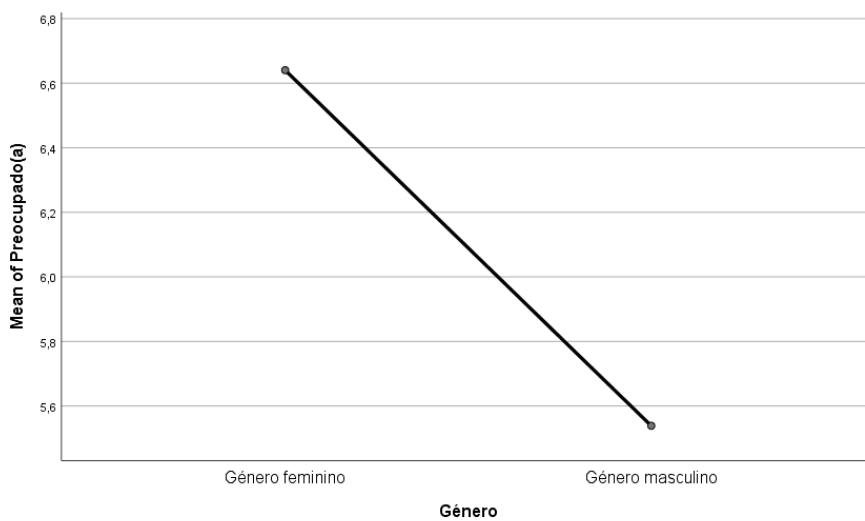
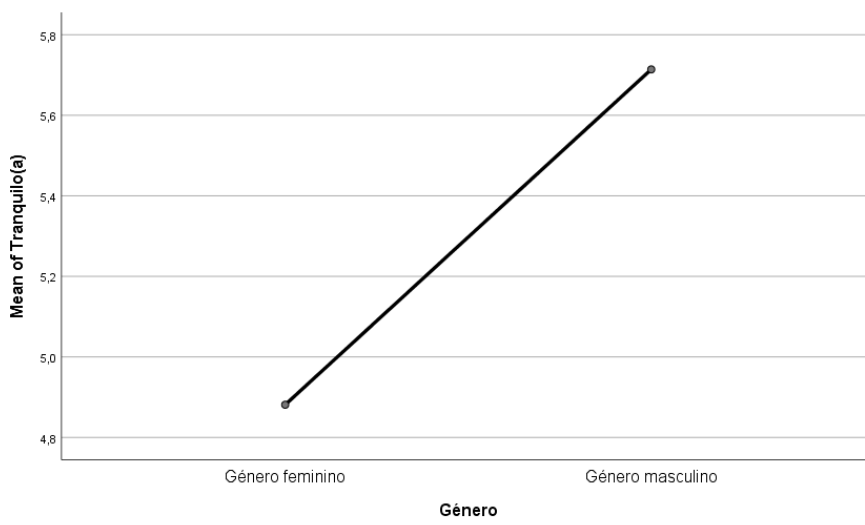
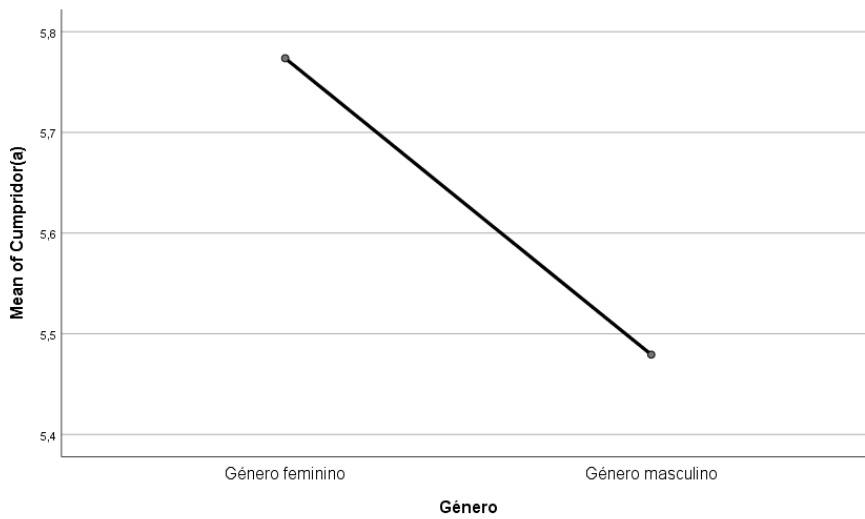


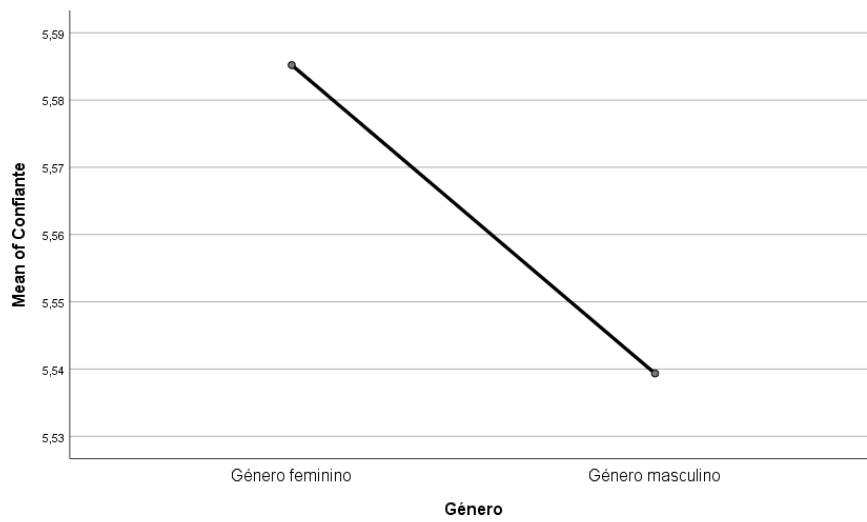
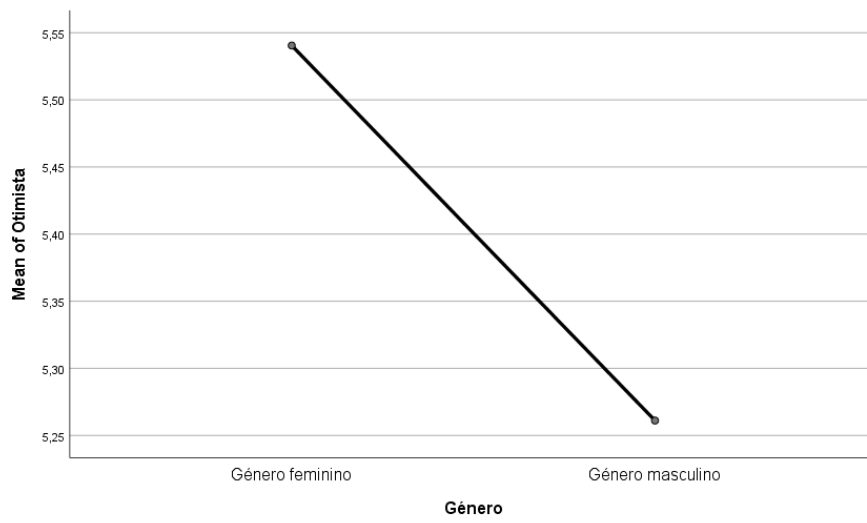
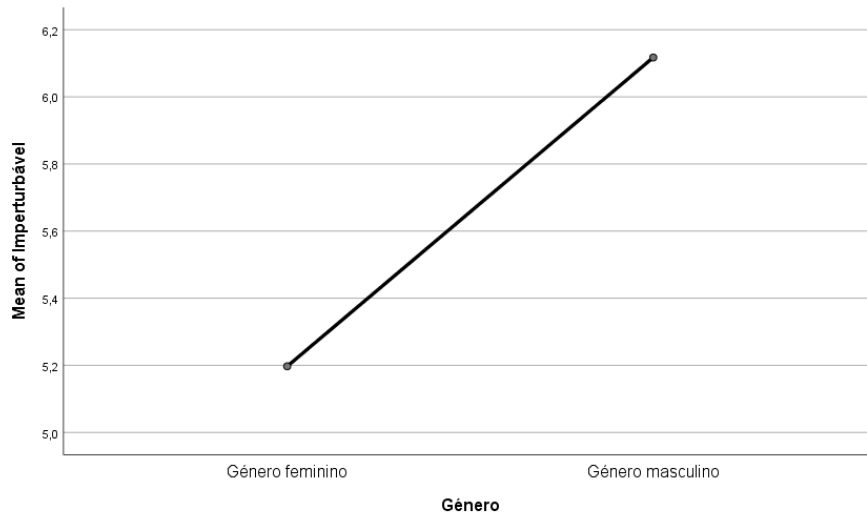


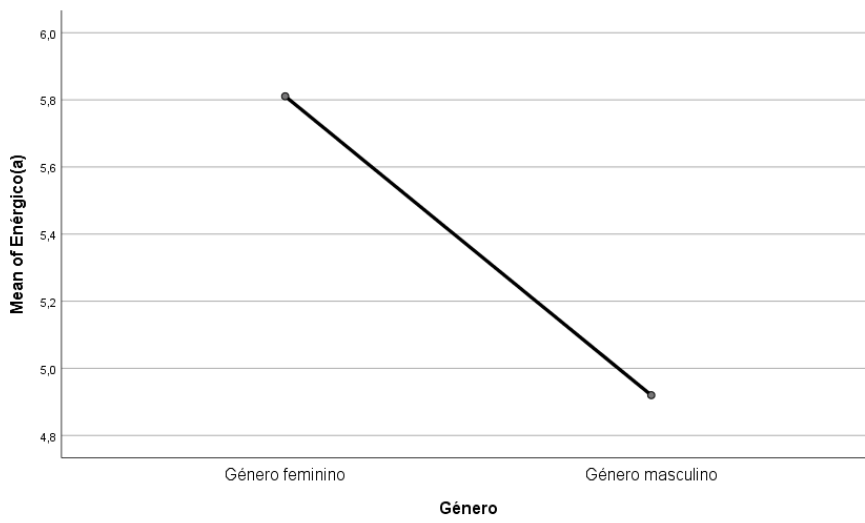
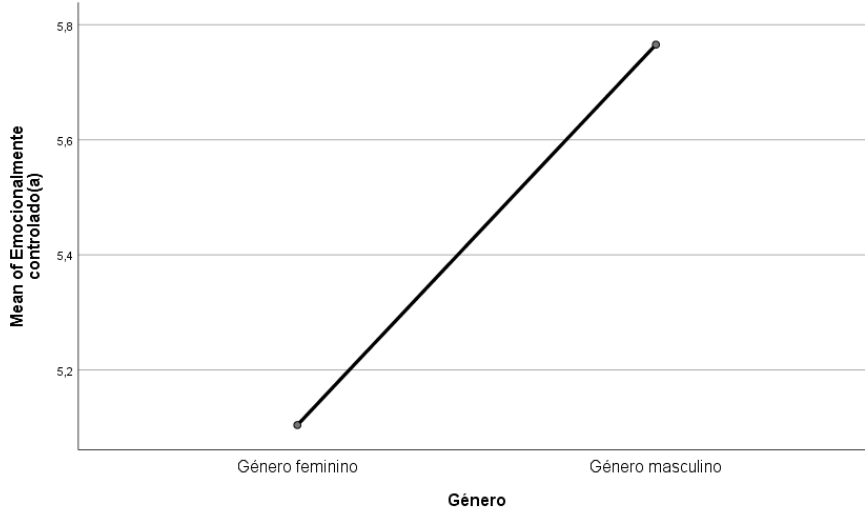


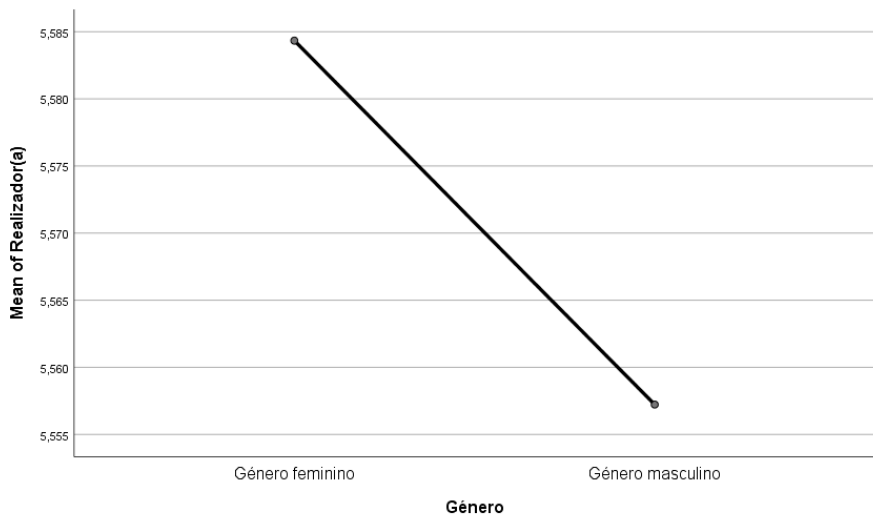












Secção 2.

Diferenças entre os resultados médios dos participantes dos géneros feminino e masculino relativamente aos cinco fatores do FFM

