



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Género e Perceção de Eficácia da Liderança: O papel do género do/a líder e dos estilos *genderizados* de liderança

Mariana Isabel da Costa Carvalho

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Maria Helena Ramos da Costa Santos, Investigadora Integrada, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:

Doutora Ana Patrícia Pereira Duarte Baltasar, Investigadora Integrada, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Género e Perceção de Eficácia da Liderança: O papel do género do/a líder e dos estilos *genderizados* de liderança

Mariana Isabel da Costa Carvalho

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Maria Helena Ramos da Costa Santos, Investigadora Integrada, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:

Doutora Ana Patrícia Pereira Duarte Baltasar, Investigadora Integrada, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Agradecimentos

Começo por agradecer à Doutora Maria Helena Santos e à Doutora Ana Patrícia Duarte, pela orientação e todo o apoio neste último ano, desde a escolha do tema até à entrega final da dissertação. Obrigada por toda a disponibilidade e esclarecimentos que foram dando ao longo da elaboração desta dissertação.

Um obrigada também a todos os professores e professoras com quem me cruzei ao longo da licenciatura e do mestrado por todos os ensinamentos e conhecimentos transmitidos que culminaram na elaboração desta tese.

Agradeço a todos os meus e minhas colegas de curso e de mestrado, em particular à Carolina Dores, à Helena Peres, à Joana Inverno e à Marta Mendes, para além de companheiras de estudo e trabalho, são amigas que vou levar para a vida. Obrigada pela vossa amizade e por serem aquelas que estão sempre presentes nos melhores e nos piores momentos.

Agradeço também à minha família. Primeiramente aos meus pais, Ilda e Rui, por todo o apoio e incentivo, por nunca duvidarem de mim e me ajudarem sempre a alcançar os meus sonhos. Obrigada por serem a minha bússola!

À minha irmã, Ana Catarina, por ser a minha parceira de vida, por acreditar sempre em mim e incentivar-me a querer ser sempre mais e melhor. As minhas conquistas são sempre um pouco tuas!

À minha madrinha, Gisela, por toda a inspiração que me tem dado ao longo da vida, por nunca me fazer desistir e acreditar sempre no melhor de mim. Quando for grande quero ser como tu!

À minha avó, Aldina, por todas as palavras de coragem e resiliência ao longo deste percurso.

Aos meus tios, principalmente à tia Maria, tia Dina e tio José Manuel, por todo o carinho e palavras de ânimo que me têm transmitido ao longo da vida e em particular durante a elaboração deste trabalho.

Aos meus primos, em especial à Sónia, ao Diogo, ao Tiago, à Carolina, à Joana, à Leonor, à Filipinha e às projeto-primas Cláudia e Joana, por todos os convívios, partilhas e risos que contribuiram para que este percurso fosse mais risonho.

Por fim agradeço a todas as pessoas que, direta e indiretamente, têm contribuído para ser a pessoa que sou hoje e me ajudam cada dia a ser melhor!

A todas/os, muito obrigada!

Resumo

A investigação tem demonstrado que as mulheres se encontram em desvantagem para chegar a cargos de liderança. Teóricos/as defenderam que os homens detêm competências mais eficazes para liderar do que as mulheres. Contudo, estudos recentes revelam que as percepções de fraca competência das mulheres resultam de meros estereótipos de género e que, estas, comparativamente com os homens, tendem a adotar estilos de liderança mais vantajosos para alcançar o sucesso organizacional. Efetivamente, estudos mostram que os estilos de liderança adotados por ambos os géneros são, geralmente, diferenciados. Os/as líderes tendem a adotar estilos vistos como coerentes com os seus papéis de género, sendo que, geralmente, os homens adotam o estilo de liderança transacional e as mulheres o estilo de liderança transformacional, sendo percecionados/as como mais eficazes quando adotam estes estilos.

O objetivo desta dissertação foi compreender a relação entre o género do/a líder e as percepções de eficácia da liderança e de que forma os estilos *genderizados* de liderança (transformacional ou transacional) moderam esta relação. Os dados foram recolhidos através de um questionário *online*, com uma amostra de 194 participantes.

Os resultados mostraram que homens e mulheres tendem a ser avaliados/as como sendo líderes igualmente eficazes, não divergindo relativamente aos estilos de liderança adotados. Constatou-se que, contrariamente ao estilo transacional, o estilo de liderança transformacional encontra-se significativamente relacionado com a eficácia da liderança. Por fim, verificou-se que os estilos de liderança adotados não moderam a relação entre o género do/a líder e as percepções de eficácia da liderança.

Palavras-chave: Género, Liderança Transacional, Liderança Transformacional, Eficácia da Liderança

Códigos de Classificação APA: 2970, Sex Roles & Women's Issues; 3600 Industrial & Organizational Psychology

Abstract

Research shows that women are at a disadvantage in reaching leadership positions. Theorists argue that men have more effective leadership skills than women. However, recent studies argue that perceptions of women's weak competence are a result from gender stereotypes and that, compared to men, they tend to adopt more advantageous leadership styles to achieve organizational success. In fact, studies show that the leadership styles adopted by gender are generally different. Leaders tend to adopt styles seen as consistent with their gender roles, with men generally adopting the transactional leadership style and women adopting the transformational leadership style, being perceived as more effective when they adopt these styles.

The objective of this dissertation is to understand the relationship between the leader's gender and perceptions of leadership effectiveness and how gendered leadership styles (transformational or transactional) moderate this relationship. Data were collected through an online questionnaire, with a sample of 194 participants.

The results demonstrated that men and women tend to be evaluated as being equally effective leaders and that genders do not differ in relation to the leadership styles adopted. It was found that, contrary to the transactional style, the transformational leadership style is significantly related to leadership effectiveness, and finally, we found that the adopted leadership styles do not moderate the relationship between the leader's gender and perceptions of leadership effectiveness.

Keywords: Gender, Transactional Leadership, Transformational Leadership, Leadership Effectiveness

APA Classification System: 2970, Sex Roles & Women's Issues; 3600 Industrial & Organizational Psychology

Índice

Introdução	1
Capítulo I. Revisão de Literatura.....	3
1.1. A Liderança e a sua Eficácia	3
1.2. Desigualdades de Género em Cargos de Liderança	4
1.3. Relação entre o Género do/a Líder e a Perceção de Eficácia da Liderança	5
1.4. Relação entre o Género do/a Líder e os Estilos de Liderança Transacional e Transformacional.....	7
1.5. Relação entre os Estilos de Liderança Transacional e Transformacional e as Perceções de Eficácia da Liderança	10
1.6. Relação entre o Género do Líder e os Estilos de Liderança e a sua Influência nas Perceções de Eficácia	12
Capítulo II. Método	15
2.1. Participantes.....	15
2.2. Procedimento	17
2.3. Instrumentos	18
2.3.1. Escala da Eficácia do/a Líder	18
2.3.2. Escala de Estilos de Liderança	19
2.4. Características Sociodemográficas e Profissionais.....	23
2.4.1. Características Sociodemográficas acerca da Chefia Direta e Relação com a mesma.....	23
2.4.2. Características Sociodemográficas e Profissionais do/a Inquirido/a	23
Capítulo III. Resultados	25
3.1. Análise Descritiva das Variáveis e Intercorrelações	25
3.2. Análise das Hipóteses	28
Capítulo IV. Discussão e Conclusões	31
4.1. Implicações Teóricas e Práticas.....	36

4.2. Limitações e Estudos Futuros	37
4.3. Considerações Finais	39
Referências Bibliográficas.....	40
Anexos.....	55
Anexo A - Consentimento Informado	55
Anexo B - Questionário	57
Anexo C - <i>Debriefing</i>	66
Anexo D - Quadro Representativo das dimensões, subdimensões e itens do “ <i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5X)</i> ”	67

Índice de Figuras

Figura 1.1. - Modelo de Investigação.....	13
--	----

Índice de Quadros

Quadro 2.1. - Síntese das características sociodemográficas e profissionais da amostra.....	16
Quadro 2.2. - Análise de Componentes Principais da Escala de Estilos de Liderança Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5X).....	22
Quadro 3.1. - Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas	27
Quadro 3.2. - Níveis médios de liderança transacional e transformacional em função do género do líder.....	28
Quadro 3.3. - Resultados do modelo de investigação.....	30

Introdução

A investigação tem demonstrado que existe uma barreira que impede as mulheres de chegarem a posições de liderança organizacional (Northouse, 2007). As mulheres são, frequentemente, desfavorecidas nas oportunidades de progressão de carreira, em comparação com os homens. Este impedimento é, muitas vezes, justificado pelo fraco capital humano das mulheres, manifestando que estas têm menos capacidades para desempenhar estes cargos, sendo, assim, líderes menos eficazes (Northouse, 2007). De facto, Eagly e Karau (2002) revelaram que este preconceito que existe em relação às líderes femininas se deve à forte perceção de incongruência entre as características que são associadas às mulheres, como o ser bondosa, carinhosa e humilde, e as exigências necessárias para os papéis de líder, que é o ser decisivo, arriscado e assertivo, características que são, geralmente, atribuídas aos homens.

Nas últimas décadas foram conduzidos vários estudos com o objetivo de aferir se existem diferenças de género no modo como homens e mulheres lideram, especificamente, nos estilos de liderança que adotam. Efetivamente, estudos mostram que os estilos de liderança adotados por homens e mulheres são, geralmente, diferenciados. Eagly et al. (2003) referiram que rejeitar a ideia de que não existem diferenças de género nos comportamentos de liderança faz com que não sejam tomados em consideração fatores importantes. Isto porque os/as líderes tendem a adotar comportamentos de liderança que são congruentes com o seu próprio papel de género. Efetivamente, Snaebjornsson e Edvardsson (2013) mostraram que os/as líderes tendem a adotar estilos de liderança vistos como mais coerentes com os seus papéis de género, sendo que, geralmente, os homens têm um tipo de liderança caracterizado como mais agêntico (liderança transaccional) e as mulheres têm um estilo de liderança caracterizado como mais comunal (liderança transformacional), sendo também percecionados/as pelos/as subordinados/as como mais eficazes quando adotam estilos consistentes com os papéis de género (Eagly, 2003). Quando as pessoas se comportam de forma contra estereotípica, ou seja, de acordo com um papel de género antagónico ao seu, ou, especificamente, quando os homens líderes se comportam de forma mais comunal, adotando posturas mais colaborativas e humildes, ou quando as mulheres líderes se comportam de forma agêntica, exercendo domínio sobre os outros, podem ser confrontados/as com reações bastante negativas, sendo percecionados/as como menos competentes do que se exercessem estilos congruentes com o seu papel de género (Eagly et al., 1992).

Embora empiricamente separáveis, estes dois tipos de liderança são ambos exibidos por líderes eficazes (Eagly et al., 2003). Ainda assim, estudos têm identificado que a liderança transformacional tem uma influência particularmente positiva na *performance*, mas também na satisfação e bem-estar dos/das subordinados/as (Arnold, 2017; Podsakoff et al., 1990), sendo que, para alcançar o sucesso nas organizações contemporâneas, os/as líderes deveriam descentrar-se de uma visão tradicional masculina para uma perspectiva mais feminina e transformadora (Koenig et al., 2011).

Grande parte das investigações na área do género e liderança tem vindo a ser desenvolvida no meio internacional, especificamente com base na realidade americana (e.g., Lyness & Groto, 2018). É importante explorar e desenvolver investigações no contexto nacional português. Efetivamente, já se passaram algumas décadas desde que as questões da desigualdade de género em cargos de liderança começaram a ser abordadas e, de facto, não se sabe ao certo como é que os estereótipos de género na liderança persistem atualmente em Portugal, de que forma homens e mulheres diferem na sua prática da liderança e como é que essa é percebida, em termos de eficácia.

Assim, o objetivo desta dissertação é compreender a relação existente entre o género do/a líder e a percepção de eficácia da liderança e de que forma os estilos *genderizados* de liderança (transformacional ou transacional) que os/as líderes adotam influencia a relação entre o género e as percepções de eficácia. relação.

De modo a dar a conhecer e a explicitar o presente estudo, no primeiro capítulo será apresentada uma revisão de literatura que apresentará uma contextualização do estudo, as suas variáveis e relações e subsequentes hipóteses de investigação. Posteriormente, será apresentado o método utilizado para a realização do estudo empírico, nomeadamente, a descrição da amostra, o procedimento metodológico e a operacionalização das variáveis. Em seguida, serão apresentados os resultados do presente estudo, de acordo com a análise estatística realizada. Por fim, será apresentada a discussão dos resultados, as principais conclusões, as suas limitações, sugestões para estudos futuros e as implicações teóricas e práticas do estudo.

Capítulo I. Revisão de Literatura

1.1. A Liderança e a sua Eficácia

O conceito de liderança tem sido um dos construtos mais estudados e desenvolvidos pela psicologia organizacional nas últimas décadas (Carton, 2022; Chemers, 2000; Yukl, 2002). Através de estudos realizados com o objetivo de determinar quais os principais fatores responsáveis pelo sucesso organizacional, os/as teóricos/as descobriram que a liderança é o fator chave para alcançar o sucesso ou, por outro lado, o fracasso de uma organização (Madanchian et al., 2017). Tendo em conta o setor empresarial atual, a forte competitividade e a busca constante pela reputação de mercado, as organizações têm de se adaptar às reformulações tecnológicas, económicas e sociais, sendo que a liderança tem um papel preponderante na forma como a organização se ajusta e como opera (Ferreira & Martinez, 2008). Uma pessoa que desempenha uma função de liderança pode não ser, necessariamente, um/a líder eficaz. Ser um/a líder eficaz requer oportunidade, capacidade e compromisso (Boyatzis, 1993). Para Gomes et al. (2009), a liderança está associada a dois pressupostos: a competência e a eficácia. É fundamental que o/a líder tenha a capacidade, habilidade e conhecimentos que o/a permita influenciar ou alterar as crenças, valores, atitudes e comportamentos dos/as trabalhadores/as na direção desejada para atingir os objetivos organizacionais (Ganta & Manukonda, 2014). Se os/as líderes desempenharem a sua função de forma eficaz, também o grupo executará as suas tarefas de forma produtiva, contribuindo, assim, para o sucesso e competitividade da instituição (Drucker, 1996). Deste modo, a liderança tem uma profunda influência sobre as equipas e organizações. Assim, não é surpreendente que a eficácia da liderança – capacidade de os/as líderes mobilizarem e inspirarem os/as seus/suas trabalhadores/as (Chemers, 2001; Yukl, 1998) – seja um dos temas mais pertinentes no estudo sobre o comportamento organizacional (Carton, 2022; Cicerio et al., 2010).

Neste sentido, uma das questões mais levantadas pelos/as investigadores/as tem sido: O que é um/a líder eficaz? O paradigma *think manager-think male*, desenvolvido por Schein (1973, 2007), postula que os/as líderes de sucesso são percebidos/as como possuidores/as de características, atitudes e temperamentos que são rigorosamente alinhados com o estereótipo masculino global, nomeadamente, determinação, autoridade, coragem, entre outros (Koenig et al., 2011; Szesny, 2003). Efetivamente, quando se trata

de selecionar alguém para cargos de liderança, os homens encontram-se em vantagem (Gipson et al., 2017).

1.2. Desigualdades de Género em Cargos de Liderança

As desigualdades de género, quando se trata de seleção e contratação de líderes, estão bem documentadas por todo o mundo (Grant Thornton, 2016). De facto, muitos estudos e estatísticas revelam que os homens tendem a emergir como líderes muito mais frequentemente do que as mulheres. Quando os/as membros responsáveis por selecionar indivíduos para posições de liderança acreditam que as características masculinas são mais adequadas para funções de chefia e que os homens possuem essas características em maior abundância do que as mulheres, é presumível que selecionem com mais regularidade homens para essa posição do que mulheres igualmente qualificadas (Heilman, 1995; Paustian-Underdahl et al., 2014). Apesar de evidências mostrarem que a disparidade de género tem vindo a diminuir gradualmente nas últimas décadas, esta continua a ser bastante evidente na atualidade.

Segundo o Índice de Igualdade de Género (2022), desenvolvido pelo Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE), a igualdade de género em cargos de poder, é uma das cinco prioridades na Estratégia da União Europeia (UE) para a Igualdade de Género 2020-2025, reforçando a importância de ter mulheres em posições de liderança na política e na economia. O persistente desequilíbrio de género nos principais cargos de decisão em grandes corporações e instituições financeiras continua a ser uma preocupação. Apesar da proporção de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas na UE terem atingido um máximo histórico de 32% em abril de 2022, ainda assim, 7 em cada 10 desses membros são homens. Relativamente à igualdade de género em cargos de poder nos países europeus, a Suécia é, desde 2010, o país com a pontuação mais elevada do *ranking*. Por outro lado, a Hungria permanece no último lugar desde 2015.

Em Portugal, o Boletim Estatístico 2022 da Igualdade de Género, desenvolvido pela Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG), revela a pertinência de mulheres e homens estarem igualmente representados em posições de poder e tomada de decisão. Ao analisar a representação de homens e mulheres nos cargos de chefia na Administração Pública Central, no ano de 2021, constou-se que os homens são dominantes em todos os cargos de Direção Superior de 1.º e 2.º grau, enquanto na

administração local, as mulheres estão sub-representadas em todos os cargos de direção. Relativamente a empresas comerciais, um estudo desenvolvido em 2022 pela Informa D&B concluiu que as mulheres ocupam 41,5% de um total de 2,8 milhões de empregos em Portugal, sendo que, no que concerne à liderança, apenas 27% desses cargos são ocupados por mulheres. Esta discrepância é ainda mais notória em empresas de grande dimensão, assim como em setores como o tecnológico, energia e construção.

Apesar das estatísticas não serem as desejáveis, nas últimas décadas, tem-se assistido a um incremento progressivo de mulheres a ocupar posições de liderança, muito devido à promulgação de leis que visam precisamente estipular a representatividade equilibrada entre homens e mulheres, nomeadamente, no mundo empresarial (e.g., ver Ferreira & Santos, 2022; Silva et al., 2021). Ainda assim, estas leis, por si só, não têm sido suficientes para alcançar a representatividade no acesso aos cargos de decisão das empresas e na sua participação na decisão, onde, na generalidade, as mulheres ainda se encontram sub-representadas (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2022).

1.3. Relação entre o Género do/a Líder e a Perceção de Eficácia da Liderança

Nas últimas décadas, uma vasta gama de explicações tem sido estudada para descobrir o porquê da sub-representação e da subvalorização das mulheres como líderes. A literatura revela que esta diferença não se deve a falta de escolarização ou competências técnicas, uma vez que mulheres e homens têm habilitações semelhantes. Há, no entanto, algum apoio relativamente à conceção de que as mulheres têm menos experiência do que os seus homólogos masculinos. A pesquisa revelou que as mulheres tendem a ter mais interrupções na sua carreira, comparativamente aos homens, isto em grande parte devido a terem maiores responsabilidades domésticas e familiares. Ainda assim, os/as teóricos/as não vêm este como um dos principais fatores que impedem que as mulheres cheguem a cargos de topo (Eagly & Carli, 2007). Efetivamente, pesquisas têm vindo a focar-se e a explorar os estereótipos, preconceitos de género e discriminação contra as mulheres como principais contribuintes para a disparidade de género em cargos superiores (Eagly & Karau, 2002; Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006; Gipson et al., 2017; Heilman, 2001; Lynesse & Groto, 2018). Estas explicações são apoiadas por várias perspetivas teóricas, nomeadamente, a teoria dos papéis sociais (Eagly, 1987) e a teoria da congruência de papéis (Eagly & Karau, 2002).

A teoria dos papéis sociais, desenvolvida por Eagly (1987), postula que, à medida que as pessoas veem os/as outros/as como possuindo um determinado papel social, tendem a generalizar outros/as que pertencem a esse grupo como tendo as mesmas características, criando, assim, estereótipos (Wood & Eagly, 2012). A teoria dos papéis sociais avança a ideia de que os indivíduos usam teorias implícitas sobre o que é geralmente esperado de determinada função para aferir se homens ou mulheres são mais adequados para esse papel específico (Eagly & Karau, 2002). Historicamente, com base na evolução da sociedade, os homens eram mais propensos a ocupar papéis e funções de “ganha-pão e de *status* elevado”, sendo que os homens eram considerados inerentemente mais agênticos do que as mulheres. Por outro lado, as mulheres ocupavam um papel mais comunal, sendo as suas funções de “cuidadoras, donas de casa e *status* inferior” (Eagly & Karau, 2002). Efetivamente, os papéis sociais esperados dos homens tendem a alinhar-se mais precisamente com as características que são esperadas e vistas como importantes num/a líder, em comparação com os papéis sociais associados às mulheres (Koenig et al., 2011). Ao ocupar cargos de liderança, as mulheres, provavelmente, encontram mais desaprovação do que os homens, devido à percepção da violação dos papéis de género (Eagly & Karau, 2002). Esta constitui uma das causas pelas quais, quando se trata da seleção de indivíduos para os cargos de liderança, os homens são vistos como mais desejáveis (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2001).

A teoria da congruência de papéis, desenvolvida por Eagly e Karau (2002), complementa a explicação anterior. De facto, esta teoria sugere que, à medida que as habilidades de liderança são mais atribuídas aos homens do que às mulheres, existe um preconceito contra as líderes femininas. As pessoas tendem a associar às mulheres características como amigável, gentil, altruísta e afetuosa, sendo que as características, geralmente, vistas como necessárias para ter sucesso enquanto líder são mais agênticas, como é o caso de competitividade, ousadia e coragem. Como aquilo que acreditamos que as mulheres são e o que acreditamos serem as características necessárias para se ser um/a líder são incongruentes, isto leva à presunção de que as mulheres são líderes menos competentes e eficazes do que os homens (Clarke, 2020). Esta conceção acaba por constituir um duplo vínculo contra a liderança feminina: por um lado, a avaliação menos favorável das mulheres porque a capacidade de liderança é mais estereotípica dos homens do que das mulheres. Contudo, por outro lado, se adotam comportamentos mais agênticos, percebidos como masculinos e importantes para a eficácia da liderança, sofrem também

uma avaliação negativa porque não se estão a comportar de acordo com as características femininas e as características masculinas são vistas como indesejáveis nas mulheres (Eagly et al., 2003).

Coerentes com estas teorias, estudos mostram que, tanto homens como mulheres, descrevem um/a bom/boa líder como possuindo características predominantemente masculinas (Powell & Butterfield, 1989). Além disso, mais recentemente, Koenig e colegas (2011) conduziram uma meta-análise que analisou até que ponto os estereótipos dos/as líderes são culturalmente masculinos. Os resultados mostraram que, em todos os estudos, as características de um/a líder eficaz tinham uma correlação mais forte com traços masculinos do que com traços femininos e que ambos os sexos apresentam preferência por um líder masculino. Outros estudos mostraram, ainda, que as mulheres, mesmo quando manifestam comportamentos idênticos aos dos homens ou comportamentos até considerados mais eficazes, continuam a ser sempre percebidas como menos competentes e adequadas do que os seus homólogos masculinos (Arkam et al., 2017; Brescoll et al. 2010; Cuadrado et al., 2012; Eagly, 2013; Farhan, 2022).

Concluindo, segundo Hannan (2004), entre as principais dificuldades para atingir a igualdade de género e o empoderamento feminino, estão atitudes negativas e estereótipos profundamente arraigados na sociedade (Ayman et al., 2009; Lawson et al., 2022). Muitas barreiras e preconceitos relacionados com o género diminuíram ao longo dos anos, mas os estereótipos continuam a criar problemas no progresso das carreiras das mulheres. Cientistas sociais há muito que fornecem evidências de que os estereótipos de género afetam as perceções de liderança e eficácia, o que é um obstáculo para o acesso das mulheres a posições de liderança (Ayman et al., 2009; Lawson et al., 2022).

Neste sentido, a primeira hipótese deste estudo é a seguinte:

H1: O género do/a líder está significativamente relacionado com a perceção de eficácia da liderança. Espera-se que o género do/a líder preveja a perceção de eficácia da liderança, devendo os homens ser percebidos como mais eficazes para liderar do que as mulheres.

1.4. Relação entre o Género do/a Líder e os Estilos de Liderança Transacional e Transformacional

Um dos elementos que mais contribui diretamente para a eficácia da liderança é o estilo de liderança que o/a líder adota. Eagly (2007) definiu os estilos de liderança como sendo

padrões relativamente estáveis de comportamentos que visam motivar, orientar e gerir os trabalhadores/as, tendo em consideração os seus pontos fortes e fracos com o objetivo de otimizar a produção e alcançar os objetivos estabelecidos. Apesar de cada líder adotar um estilo padrão, não significa que mantenha o tipo de comportamento associado às suas características de liderança em qualquer situação. No caso de uma crise, por exemplo, um/a líder participativo/a pode ser mais decisivo/a e delegar menos; se for mais rápido/a, é necessária ação (Eagly, 2007).

O estilo de liderança padrão que as pessoas escolhem adotar é influenciado por vários fatores como: cultura, aspetos históricos e género. Como referido anteriormente, homens e mulheres têm diferentes experiências de vida e socialização (Eagly & Karau, 2002) e estas divergências devem ser tidas em consideração no estudo do desenvolvimento de liderança (Budworth & Mann, 2010). O estudo de Budworth e Mann (2010) indicou que os comportamentos que podem ajudar os homens a ter sucesso na liderança e progredir na carreira não são os que as mulheres precisam para alcançar as mesmas oportunidades. Os estereótipos de género fomentam normas sobre comportamentos que são adequados para homens e mulheres (Eagly & Karau, 2002) e, por isso, existe uma predisposição para que as mulheres exibam comportamentos mais comunais, como emotividade, carinho e sensibilidade para com os outros, enquanto os homens estão predispostos para adotar comportamentos agênticos como ser independente, objetivo, assertivo, competitivo e lógico. Esta ideia baseia-se na teoria da congruência de papéis, previamente apresentada, que sugere que as mulheres devem demonstrar determinadas qualidades que são esperadas de acordo com o seu papel de género (Eagly & Karau, 2002).

Precisamente, neste sentido, a investigação tem demonstrado que as mulheres tendem a utilizar uma abordagem mais democrática e participativa, enquanto os homens tendem a usar uma abordagem mais autoritária e diretiva ao liderar os seus/suas subordinados/as (Isaac et al., 2010; Ismail Al-Tae, 2012; Silva & Mendis, 2017). Em 1978, James MacGregor Burns publicou o seu livro, intitulado “*Work on Political Leaders*”, onde redefiniu estes estilos de liderança como transformacionais ou transacionais (Miranda, 2019). Posteriormente, Bass e Avolio (1990) desenvolveram, com base numa teoria da liderança nas organizações composta por três tipos de liderança: transacional, transformacional e *laissez-faire*. Este último, que se caracteriza por uma indiferença passiva para com os/as trabalhadores/as (Antonakis & Atwater, 2002), não será abordado neste estudo. Rosener (1990) descobriu que, efetivamente, os homens adotavam um estilo

de liderança mais “transacional”, enquanto as mulheres se inclinaram para um estilo de liderança mais “transformacional”. Os conceitos de liderança “transformacional” e “transacional” estão entre as abordagens mais populares e atuais para compreender a eficácia do/a líder.

A liderança transacional, mais associada à liderança masculina, caracteriza-se por uma relação de troca entre o/a líder e os/as seguidores/as (Northouse, 2007), na qual existe uma troca mútua que visa satisfazer interesses (Bass, 1999). Os/as líderes transacionais esclarecem, desde o início, as responsabilidades dos/as trabalhadores, os seus objetivos de desempenho e as tarefas, direcionando-os/as para atingir as metas estabelecidas (Eptropaki & Martin, 2005). Este estilo de liderança tende a enfatizar recompensas externas, como promoções e incentivos monetários, a fim de aumentar a produtividade (Jung et al., 2008). Estes/as líderes são, ainda, caracterizados/as por evitar riscos e focar-se na eficiência (Levy et al., 2002). A liderança transacional é composta por duas dimensões: recompensa contingente e gestão por exceção ativa. A recompensa contingente está relacionada com a determinação de recompensas em troca dos esforços feitos pelos/as trabalhadores/as para satisfazer os objetivos organizacionais. Existe um esclarecimento sobre o esforço necessário para obter recompensas e o uso de incentivos a fim de aumentar a motivação (Limsila & Ogunlana, 2008; Yukl, 2006). A gestão por exceção ativa, está associada à procura atenta de erros e/ou desvios à função (Northouse, 2007) a fim de prevenir que se tornem graves (Judge & Piccolo, 2004).

Já a liderança transformacional, mais associada à liderança feminina, caracteriza-se por incentivar os/as trabalhadores/as a realizar mais para além do necessário (Sosik et al., 2002), ajudando-os/as a alcançar objetivos para além dos esperados (Antonakis et al., 2003). Os/as líderes transformacionais atuam como agentes de mudança, inspirando, motivando e capacitando os/as seus/suas trabalhadores/as, a fim de promoverem o compromisso e o sucesso organizacional (Bodla & Nawaz, 2010; Kinicki & Kreitner, 2008). A liderança transformacional é composta por cinco dimensões: a influência idealizada (atributo), a influência idealizada (comportamento), a motivação inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada. A influência idealizada refere-se ao quão os/as líderes são percebidos/as como um modelo inspirador (Moss & Ritossa, 2007). A influência idealizada – atributo –, caracteriza-se pela confiança e respeito que os/as líderes transmitem ao grupo; a influência idealizada – comportamento –, caracteriza-se pela abdicação das próprias necessidades do/a líder em prol da melhoria

dos objetivos do seu grupo de trabalho (Moss & Ritossa, 2007). A motivação inspiracional caracteriza-se pela visão atraente e confiante que o/a líder fornece aos/as colaboradores/as (Judge & Piccolo, 2004), fomentando uma visão de um futuro otimista (Antonakis et al., 2003). A estimulação intelectual baseia-se nos estímulos que os/as líderes fornecem para os/as trabalhadores/as, de modo a promoverem a inovação e a criatividade (Limsila & Ogunlana, 2008). Por fim, a consideração individualizada refere-se ao grau em que os/as líderes ouvem atentamente as necessidades de cada colaborador/a, fornecendo o apoio e o incentivo individualizados necessários (Yukl, 2006).

Na sua meta-análise, Eagly e Johnson (1990) concluíram que, efetivamente, existiam algumas diferenças de gênero no que toca à adoção dos estilos de liderança, tendendo as mulheres a adotar estilos mais transformacionais do que os homens. Isto porque lhes permite atenuar a incongruência entre o papel de liderança e as expectativas de gênero (Eagly & Karau, 2002), demonstrando apoio à noção de que homens e mulheres tendem a adotar estilos que são coerentes com os estereótipos de gênero. Estes resultados têm sido corroborados por outras revisões de literatura, nomeadamente, a de Eagly et al. (2003) e de Snaebjornsson e Edvardsson (2013).

Perante estes dados, a segunda hipótese do presente estudo é a seguinte:

H2: Homens e mulheres tendem a adotar estilos de liderança diferenciados, tendendo os homens a adotar estilos de liderança mais transacionais e as mulheres a adotar estilos de liderança mais transformacionais.

1.5. Relação entre os Estilos de Liderança Transacional e Transformacional e as Perceções de Eficácia da Liderança

O estilo de liderança adotado pelos/as líderes tem um impacto importante na eficácia da liderança (Bruno & Lay, 2008; Hur et al., 2011). Há várias décadas que os/as investigadores/as têm feito esforços para perceber que estilos de liderança são mais preditivos da eficácia e sucesso organizacional. Segundo Shakeshaft (1993), não existem estilos de liderança melhores ou piores, eles são apenas diferentes, e o objetivo de estudar essas diferenças não é concluir qual a abordagem correta ou errada, mas sim compreender como operam. Efetivamente, Lowe et al. (1996) conduziram uma meta-análise para aferir se existiam diferenças ao nível da eficácia dos estilos de liderança. Os resultados do estudo mostraram que, tanto o estilo de liderança transformacional como o estilo de liderança transacional, têm uma relação significativa com o desempenho. O estudo de

Rowold e Rohmann (2009) indicou também que existe uma relação positiva e significativa entre ambos os estilos de liderança (transformacional e transacional) com a eficácia da liderança, sendo estes dois tipos de liderança exibidos por líderes eficazes. Apesar dos estudos demonstrarem que ambos os estilos de liderança são eficazes, muitos investigadores e investigadoras já mostraram que o estilo de liderança transformacional produz resultados mais eficazes do que o estilo de liderança transacional (Alegbeleye & Kaufman, 2020; Avolio & Bass, 2004; Deng et al., 2023; Dvir et al., 2002; Erkutlu, 2008; Felfe & Schyns, 2004; Lawson et al., 2022; Northouse, 2007).

). Embora a liderança transacional produza e alcance resultados esperados, a liderança transformacional permite ir para além das expectativas, alcançando resultados acima dos esperados, que levam as organizações ao êxito (Alegbeleye & Kaufman, 2020; Avolio & Bass, 2004; Erkutlu, 2008; Lawson et al., 2022; Limsila & Ogunlana, 2008). Os efeitos positivos da liderança transformacional têm sido continuamente documentados na literatura em relação à eficácia individual e de grupo, comportamento organizacional e resultados (Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996). Os/as líderes transformacionais são capazes de motivar os/as trabalhadores/as para um esforço extra, aumentar a satisfação no trabalho, melhorar o desempenho além do expectável e cultivar a criatividade e a inovação na organização (Zaidatol Akmaliah et al., 2011), tendo ainda efeitos positivos nas perceções de eficácia e desempenho do/a líder (Alegbeleye & Kaufman, 2020; Burke et al., 2006; Deng et al. 2023; Hur et al., 2011; Judge & Piccolo, 2004).

Neste sentido, a liderança transformacional tem vindo a ser fortemente valorizada e incentivada nos últimos anos. Atualmente, vivemos numa época de globalização, sendo que as organizações que têm a capacidade de se adaptar às mudanças e de se transformar face às exigências do mercado terão maior possibilidade de sobrevivência e sucesso. Neste momento, as organizações necessitam de líderes que tenham competências que permitam aproximar a equipa, motivá-la, inspirando os seus membros a serem criativos e inovadores. Os/as líderes atuais precisam de mais competências emocionais em detrimento das técnicas, para além de gestores/as de negócios, estes/as são também gestores/as de pessoas (Renesch, 2003). Koenig et al. (2011) conduziram uma meta-análise que mostrou que ser um/a líder eficaz tem vindo a deixar de ser cada vez menos uma questão de competitividade, agressividade e orientação para tarefas e mais sobre boa comunicação, motivação e atenção, todas estas características estereotipicamente

femininas. Na medida em que as organizações mudam de uma visão de liderança tradicionalmente masculina em direção a uma perspectiva mais feminina e transformacional, as mulheres deverão experienciar cada vez menos preconceito. Parece visível que o velho estereótipo “*think manager – think male*” (Schein, 1973, 2007) esteja a ficar ultrapassado.

Deste modo, a terceira hipótese deste estudo é a seguinte:

H3: Os estilos de liderança transformacional e transacional estão positivamente associados à eficácia da liderança, devendo o estilo de liderança transformacional estar mais fortemente associado à percepção de eficácia da liderança do que o estilo de liderança transacional.

1.6. Relação entre o Género do Líder e os Estilos de Liderança e a sua Influência nas Percepções de Eficácia

Apesar de pesquisas mostrarem que os homens podem ser percebidos como mais adequados e mais eficazes como líderes do que as mulheres (Larsson et al., 2022), algumas publicações relataram o oposto, ou seja, que as mulheres, mais do que os homens, manifestam estilos de liderança transformacionais, que são uma vantagem nas organizações contemporâneas (Riggio, 2010).

Embora este estilo seja maioritariamente associado ao género feminino, não podemos radicalizar, afirmando que este é um estilo exclusivo das mulheres. Apesar de em menor frequência, os traços e comportamentos que caracterizam o estilo de liderança transformacional podem também ser encontrados em homens (Loden, 1988). Efetivamente, existem mulheres que se sentem mais confortáveis a usar estilos de liderança transacionais, do mesmo modo que existem homens que preferem adotar estilos de liderança transformacionais (Kark et al., 2012). Apesar de os homens serem percebidos como mais eficazes para liderar e o estilo transformacional ser percebido como o mais eficaz, o que os estudos demonstram é que os líderes masculinos sofrem preconceito e são vistos como menos eficazes quando adotam o estilo de liderança transformacional (Kark et al., 2012; Saint-Michel, 2018).

A teoria do protótipo de liderança (Lord et al., 1984) sugere que as pessoas têm uma representação mental daquilo que acreditam ser o protótipo de líder ideal e, quando não se enquadra nesse protótipo, os/as líderes tendem a receber uma avaliação menos favorável da sua liderança (Johnson et al., 2008). Como referido anteriormente, os

estereótipos de género denotam normas sobre comportamentos que são adequados para homens e para mulheres (Eagly & Karau, 2002). Assim, existe uma norma implícita para que as mulheres exibam comportamentos comunitários e para que os homens exibam comportamentos agênticos (Diekman & Eagly, 2000). Segundo vários estudos (e.g., Aldoory & Toth, 2004; Duehr, 2006; Schaumberg & Flynn, 2017), mulheres que adotam características da liderança transformacional são percebidas como melhores líderes e os homens que demonstram comportamentos da liderança transacionais também são avaliados positivamente. Por outro lado, quando as mulheres adotam um estilo transacional ou os homens adotam um estilo um estilo transformacional, são percebidos/as de forma negativa.

Assim a quarta e última hipótese deste estudo é a seguinte:

H4: O (des)ajuste entre o estilo de liderança adotado e o estilo estereotipicamente atribuído a cada género modera a relação entre o género do/a líder e a perceção de eficácia da liderança. Os homens deverão ser percebidos como mais eficazes quando adotarem um estilo de liderança transacional e menos eficazes quando adotarem um estilo de liderança transformacional. Já as mulheres deverão ser percebidas como mais eficazes quando adotarem um estilo de liderança transformacional e menos eficazes quando adotarem um estilo de liderança transacional.

A Figura 1.1. ilustra o modelo de investigação.

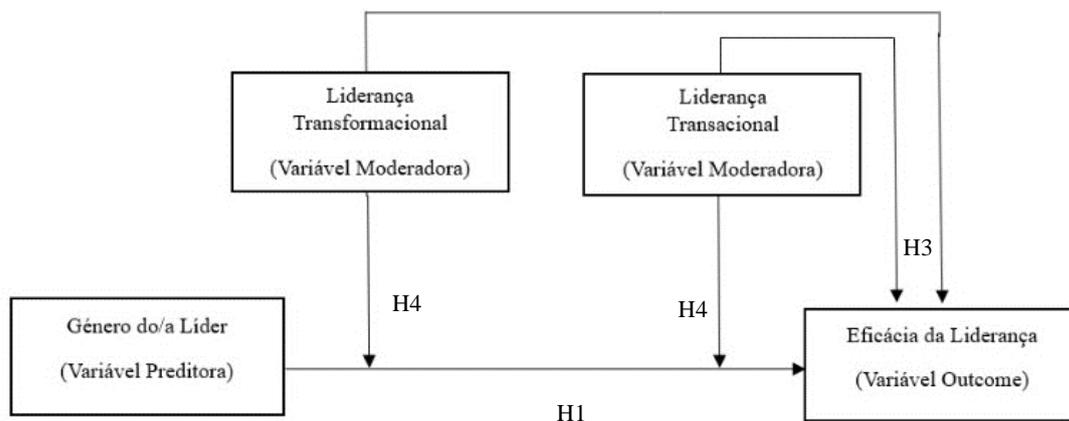


Figura 1.1. Representação do modelo de investigação

Capítulo II. Método

Após a revisão teórica do estudo, este capítulo concentra-se na parte empírica do mesmo. Assim sendo, este é centrado na explicitação da metodologia, dando a conhecer o método de investigação escolhido, a caracterização da amostra, os procedimentos realizados para a recolha de dados e os instrumentos utilizados.

2.1. Participantes

Tendo em conta os objetivos do estudo, nomeadamente, verificar de que forma o género do/a líder se relaciona com as perceções de eficácia na liderança e como os estilos de liderança influenciam esta relação, a amostra selecionada para este estudo é constituída por trabalhadores/as. Estes/as são aqueles/as que se encontram mais expostos/as às práticas de liderança dos/as seus/suas líderes e, por isso, privilegiados/as para fazer esta análise.

Foi utilizada uma amostra não probabilística de conveniência, tendo sido definidos três critérios de participação específicos: o/a participante deveria ter uma idade superior a 18 anos, deveria estar empregado/a e trabalhar com a mesma chefia direta há, pelo menos, seis meses. Escolhemos este tempo mínimo uma vez que é relevante que a pessoa trabalhe há tempo suficiente com o/a líder para o/a conhecer e se inteirar das suas práticas de liderança.

A amostra inicial para este estudo contava com 374 participantes, no entanto, foi necessário eliminar alguns/mas participantes por não serem cumpridos os critérios de participação e/ou por desistirem do inquérito antes de finalizado. Assim, a amostra final do presente estudo conta com 194 participantes.

Os/as participantes têm idades compreendidas entre os 18 e os 68 anos ($M=37.9$; $DP=12.5$), sendo, na sua maioria, participantes do género feminino (72.7%) (ver Quadro 2.1). Os/As inquiridos/as apresentam um nível de escolaridade elevado, sendo que a maioria detém algum grau de ensino superior (65.9%), 32% dos/as participantes completaram o ensino secundário (entre o 7º e o 12º ano) e 2.1% completaram apenas o ensino básico (até ao 6º ano).

Relativamente à antiguidade na organização, a mesma varia entre os seis meses e os 40 anos, sendo que a média é de sete anos ($M=6.9$; $DP=8.8$). O vínculo contratual dos/as participantes é, na maioria, com contrato sem termo, representando 63.4%. Contudo, 13.4% encontra-se a trabalhar com contrato de trabalho a termo, 11.8% encontra-se a

trabalhar numa modalidade de recibos verdes, *freelancer* ou semelhante, 8.8% são estagiário/as e 2.6% apresentam outras modalidades (trabalhadores/as, estudantes e bolsheiros/as de doutoramento).

No que toca ao setor de trabalho, a maioria dos/as participantes (86%) trabalha no setor terciário (e.g., saúde, educação, banca, seguros transportes e turismo). Relativamente ao tipo de organização, na sua maioria, os/as participantes trabalham em organizações privadas (56.4%) e com fins lucrativos (62.6%). No que diz respeito à dimensão da organização, 30.2% da amostra trabalha numa grande organização (“mais de 250 trabalhadores”), 25.7% colabora com uma média organização (“50 a 250 trabalhadores”), 29.1% colabora com uma pequena organização, e, por fim, 15.1% da amostra colabora com uma micro-organização.

Quanto à antiguidade da relação com a chefia direta atual, a média é de quatro anos ($M=4.4$; $DP= 6.0$), podendo variar entre os seis meses e os 39 anos. No que concerne à frequência da interação com a chefia, 67.5% do/as participantes avaliam a sua frequência de interação com a sua chefia direta como diária, 20.1% avaliam-na como semanal, 4.6% como quinzenal, 6.7% como mensal e 1% avaliam-na como outro trimestral ou quando necessária.

Por fim, no que toca ao género do/a líder, 57.2% dos/as inquiridos/as referem que são liderados/a por mulheres, sendo os/as restantes 42.8% liderados/as por homens. O Quadro 2.1 sistematiza as características sociodemográficas e profissionais do/as participantes.

Quadro 2.1. *Síntese das características sociodemográficas e profissionais da amostra*

	Participantes
N	194
% de Mulheres	72.7
Idade média	37.9
% Frequentaram o ensino superior	65.9
Antiguidade na organização média (anos)	6.9
% de Trabalhadores/as efetivos/as	63.4
% de Organização com fins lucrativos	62.6
% de Organização do setor terciário	86
	16

% de Dimensão da organização superior a 250 colaboradores/as	30.2
Antiguidade da relação com a chefia direta média (anos)	4.4
% de Frequência de interação diária com a chefia direta	67.5
% de Mulheres líderes	57.2

Fonte: Elaboração própria.

2.2. Procedimento

De modo a proceder à recolha de dados, foi utilizada uma metodologia quantitativa, através de um questionário eletrónico. Esta metodologia permite obter resultado mais estruturados, é de fácil aplicabilidade e permite alcançar uma amostra maior. O questionário *online* foi desenvolvido e disponibilizado através da Plataforma *Qualtrics*. Este é composto por um conjunto de escalas detalhadas adiante, na secção dos Instrumentos.

O convite para a participação no estudo foi feito através da divulgação em redes sociais (e.g., *Facebook* e *Instagram*), redes profissionais (e.g., *LinkedIn*) e através de redes de contacto pessoais. Foram escolhidos estes métodos de divulgação devido à sua praticidade e abrangência. Ainda assim, nem toda a população elegível (i.e., trabalhadores/as em Portugal) teve a possibilidade de ter acesso e participar no estudo, tendo sido a participação no questionário limitada, mediante a proximidade dos/as participantes/as e a facilidade de acesso dos/as mesmos/as às plataformas previamente mencionadas. A amostra é, portanto, de natureza não probabilística. De modo a alcançar uma amostra o mais alargada possível, foi, ainda, solicitado aos/às participantes que compartilhassem o questionário com pessoas das suas redes de contacto que preenchessem os requisitos e tivessem interesse em colaborar, através da técnica “bola de neve”.

Para responderem ao questionário, os/as participantes deviam aceder a um *link* que os/as remetia para a Plataforma *Qualtrics*. Quando acediam ao questionário era, antes de mais, apresentado o consentimento informado (Ver Anexo A), com uma breve contextualização do estudo e dos seus objetivos, assim como a relevância da sua participação. Eram, ainda, especificadas algumas informações, nomeadamente que a participação era voluntária, que a informação prestada era confidencial e que tinham a liberdade de desistir a qualquer momento sem que tal tivesse implicações negativas para o/a próprio/a, e sem que as respostas dadas até então fossem registadas. Uma vez dado o

seu consentimento, os/as participantes iniciavam o preenchimento do questionário em si onde eram convidados/as a preencher quatro escalas devidamente validadas para medição das variáveis de interesse desta pesquisa e algumas questões sociodemográficas e profissionais (Ver Anexo B). O inquérito tinha uma duração total estimada de 10 minutos. No final do inquérito, era apresentado um *debriefing* (Ver Anexo C), no qual se agradecia a participação e era fornecida informação acerca do estudo. Por fim eram, ainda, facultados os contactos das investigadoras do presente estudo, para eventuais dúvidas e/ou curiosidades. A recolha de dados ocorreu entre os meses de fevereiro e maio de 2023.

2.3. Instrumentos

O instrumento foi composto por duas medidas para analisar as variáveis deste estudo: a “*Perceived Leadership Effectiveness Scale*” (Cicero et al., 2010) e o “*Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5X)*” (Bass & Avolio, 1995). Foi também integrado um conjunto de questões sociodemográficas e profissionais acerca do/a participante e do/a seu/sua líder, de modo a conhecer e caracterizar melhor a amostra.

Todas as escalas escolhidas para este estudo foram utilizadas em estudos anteriores e devidamente validadas. De modo a garantir a adequação e fiabilidade das medidas, foram seleccionadas escalas que apresentassem uma boa consistência interna. Tendo em conta os pressupostos de Gomes e Cesário (2014), um valor de alfa de *Cronbach* (α) superior a .90 é considerado muito bom, entre .80 e .90 é considerado bom, um valor entre .70 e .80 é considerado razoável, e entre .60 e .70 é considerado um valor fraco. Um alfa de .60, é considerado no limite aceitável. Qualquer valor abaixo deste, considera-se inadmissível de avançar para outras análises estatísticas.

De seguida serão apresentadas em maior detalhe as escalas integradas no questionário.

2.3.1. Escala da Eficácia do/a Líder

De modo a operacionalizar a variável critério, foi utilizada a “*Perceived Leadership Effectiveness Scale*”, uma medida de 4 itens desenvolvida por Cicero et al. (2010), adaptada dos estudos de Hains et al. (1997) e van Knippenberg e van Knippenberg (2005). Esta escala permite aferir a perceção que os/as inquiridos/as têm relativamente à eficácia da liderança exercida pelos/as seus/suas líderes. Esta escala já foi utilizada em Portugal, nomeadamente, por Mocho (2021). A medida apresentou uma consistência interna de .83

na investigação de Cicero et al. (2010) e na dissertação de Mocho (2021) apresentou uma consistência de .89. Nesta escala, os/as inquiridos/as deveriam indicar os seus níveis de concordância ou discordância com as declarações do questionário (e.g., “O/a meu/minha líder é muito eficaz”), sendo a resposta dada numa escala do tipo *Likert* que varia de (1) Discordo Totalmente a (6) Concordo Totalmente. Uma vez que Mocho (2021) não apresenta a versão portuguesa da escala, foi necessário proceder à tradução da mesma para português. Para tal, foi utilizada a técnica de “tradução-retroversão”. Na presente amostra, a consistência interna foi de .95.

2.3.2. Escala de Estilos de Liderança

De modo a operacionalizar as variáveis moderadoras, foi utilizado o Questionário de Liderança Multifatorial (*Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ – 5X*), desenhado e desenvolvido por Bass e Avolio (1995), adaptado para português por Alves (2009). Este é um dos instrumentos mais utilizados em investigação na área da Psicologia Organizacional, particularmente para medir os estilos de liderança adotados pelos/as líderes, tendo o mesmo um sólido fundamento teórico e empírico. Esta escala foi utilizada, por exemplo, nos estudos de Aboboleira (2021), Alves (2009), Barreto (2009), Castanheira e Costa (2011), Cunha (2006), Gonçalves, (2008), Oliveira, (2021) e Silva (2018).

Desde a sua primeira publicação, em 1985, este instrumento passou por várias reformulações. Em 1995, Bass e Avolio, tendo em conta algumas críticas recebidas e novos conceitos teóricos, modificaram o questionário, criando aquele que, até ao momento, é a sua versão mais recente, o MLQ-5X (Alonso et al., 2010). Este é um instrumento constituído por 45 itens que visam identificar e medir vários comportamentos dos/as líderes. Estes itens estão distribuídos por 4 grandes dimensões: a liderança transformacional, a liderança transacional, a liderança *laissez-faire* e os *outcomes* da liderança. Tendo em conta os objetivos deste estudo, o nosso interesse centrou-se em medir os estilos de liderança transformacional e transacional, pelo que as dimensões e subdimensões relativas ao estilo de liderança *laissez-faire* e referentes aos *outcomes* da liderança não foram incluídas.

Cada uma das dimensões da liderança transformacional e da liderança transacional são constituídas por várias subdimensões. A liderança transformacional é composta por cinco subdimensões: A influência idealizada - atributo (e.g. “Faz-me sentir bem por estar

associado/a a ele/a”), a influência idealizada – comportamento (e.g., “Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões”), a motivação inspiracional (e.g., “Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar”), a estimulação intelectual (e.g., “Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas”) e a consideração individualizada (e.g., Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes”). Do lado da liderança transacional, são duas subdimensões: A recompensa contingente (e.g., “Torna claro o que cada um/a pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos”) e a gestão por exceção - ativa (e.g., “Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas”) (Rowold, 2005). Tendo em consideração as duas dimensões do questionário, foram integrados no questionário 28 itens.

Nesta escala, os/as inquiridos/as tiveram de reportar a frequência com que os comportamentos em causa foram exibidos/as pelos/as líderes e percebidos/as pelos/as respondentes. A escala de resposta consiste numa escala do tipo *Likert* de 5 pontos que varia de (0) Nunca a (4) Frequentemente (Cunha & Costa, 2008).

A escala apresentou uma consistência interna de .89 para a liderança transformacional e .78 para a liderança transacional (Alonso et al., 2010). Mais especificamente, no estudo de Alves (2009), na dimensão liderança transacional, a subdimensão “reforço contingente” apresentou uma consistência interna de .80 e a “gestão por exceção (ativa)” uma consistência interna de .75. Na dimensão liderança transformacional, a “influência idealizada (atribuída)” apresentou uma consistência de .84, a “influência idealizada (comportamento)” apresentou uma consistência de .75, a “motivação inspiradora” uma consistência de .91, a “estimulação intelectual” uma consistência de .85, por fim, a “consideração individualizada” apresentou uma consistência interna de .82.

Uma vez que esta é uma medida multifatorial, decidiu-se analisar a estrutura da escala a partir dos dados recolhidos no presente estudo a fim de verificar se os itens se organizavam conforme a amostra original. Assim, foi efetuada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para que pudéssemos garantir que existiam, efetivamente, dois fatores (correspondentes à liderança transformacional e à liderança transacional) e que os itens pesavam no fator previsto.

Para confirmar o número de fatores a serem extraídos e verificar se os itens referentes aos dois tipos de liderança pesam na direção correta, realizou-se a Análise de Componentes Principais (ACP), com rotação *Varimax*, sendo considerados os fatores

cujos valores próprios (*eigenvalues*) eram superiores a 1. O teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), o qual permite avaliar a adequação da amostragem em termos de variáveis e fatores, revelou um valor de 0.964, indicando que a matriz de correlação é adequada para a análise fatorial. Relativamente ao teste de Esfericidade de *Bartlett*, que permite verificar se existe uma correlação entre as variáveis, o mesmo foi altamente significativo (4148.450 (378), $p < 0.001$). Foi necessário repetir a extração de fatores por diversas vezes. Na primeira análise, foi possível observar que sobressaíram dois fatores (o da liderança transformacional e o da liderança transacional, como esperado) que correspondem a 60.52% da variância, o que atende a uma percentagem especificada da variância explicada de pelo menos 60% (Hair et al., 2010). Todos os itens que apresentavam um peso fatorial inferior a .40 ou que pensavam no fator contrário ao teoricamente esperado foram retirados, isto é, foram retirados da análise os itens da liderança transformacional que pesavam no fator da liderança transacional ou os itens da liderança transacional que pesavam no fator correspondente à liderança transformacional. Assim sendo, foram retirados da análise cinco itens. Um item referente à liderança transformacional (item 25 – “Exibe um sentido de poder e de confiança”) e quatro itens referentes à liderança transacional (os itens 1 – “Dá-me apoio em troca dos meus esforços”, 11 – “Discute quem é o/a responsável por atingir metas específicas de desempenho”, 16 – “Torna claro o que cada um/a pode esperar dos objetivos de desempenho”, e 35 “Exprime satisfação quando eu correspondo às expectativas”). Após a análise, o fator um, referente à liderança transformacional apresentou uma consistência interna de .97 e o fator dois, relativo à liderança transacional, uma consistência interna de .73.

Os itens retirados relativos à liderança transacional consistem na totalidade da subdimensão recompensa contingente. Isto poderá acontecer porque, apesar de um dos pontos centrais da liderança transacional ser os/as líderes clarificarem objetivos e recompensarem quando os mesmos são atingidos, esta característica também é praticada pelos/as líderes transformacionais. Os fatores e itens correspondentes resultantes da análise são apresentados no Quadro 2.2.

Quadro 2.2. Análise de Componentes Principais do *Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ – 5X)*

ITENS	1	2
Fator 1 (coeficiente alpha = .967)		
Faz-me sentir bem por estar associado/a ele/a.	.892	
Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	.882	
Apresenta uma visão motivadora do futuro.	.829	
Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros.	.825	
Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar.	.808	
Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspetivas.	.807	
Investe o seu tempo formando e ajudando os/as trabalhadores/as a resolver problemas.	.806	
Fala com otimismo acerca do futuro.	.796	
Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.	.791	
Age de forma a ganhar o respeito dos outros.	.778	
Vai para além dos seus próprios interesses para bem do grupo.	.772	
Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões.	.764	
Procura perspetivas diferentes ao solucionar problemas.	.728	
Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	.724	
Sugere novas formas de realizar e completar atividades.	.722	
Reflete sobre críticas que lhe são feitas e verifica se são ou não adequadas.	.721	
Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.	.712	
Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	.684	
Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	.653	
Fator 2 (coeficiente alpha = .725)		
Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios à regra.		781
Dirige a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados.		757
Concentra a sua total atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados.		717
Mantém-se a par de todos os erros.		514
Percentagem de Variância Explicada	50.45	12.54
Percentagem da Variância Global	62,99	

Notas. 1= Liderança Transformacional; 2= Liderança Transacional.

Fonte: Cálculos próprios.

2.4. Características Sociodemográficas e Profissionais

O uso de variáveis sociodemográficas e profissionais em investigação é de grande relevância, uma vez que permite conhecer melhor a amostra e fazer uma análise mais aprofundada e detalhada da mesma.

2.4.1. Características Sociodemográficas acerca da Chefia Direta e Relação com a mesma

Foram colocadas três questões relacionadas com a chefia direta da pessoa inquirida: o género da chefia direta (esta irá permitir operacionalizar a variável preditora “Género do/a Líder”), a antiguidade da relação com a chefia direta e a frequência de interação com a chefia direta.

2.4.2. Características Sociodemográficas e Profissionais do/a Inquirido/a

De modo a caracterizar melhor a amostra, foram colocadas 11 questões relacionadas com o/a próprio/a inquirido/a: Género, idade, habilitações literárias, situação profissional atual, setor de atividade, tipo de organização, fins da organização, dimensão da organização, antiguidade na organização, desempenho de cargo de chefia (ou não) e se reporta a uma chefia direta (ou não).

Capítulo III. Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos no presente estudo. Os dados estatísticos foram trabalhados com recurso ao *software* estatístico *IBM SPSS Statistics*, versão 27. A análise do modelo de moderação foi realizada através da *Macro Process* para *SPSS*, versão 4.2, desenvolvida por Hayes (2022).

3.1. Análise Descritiva das Variáveis e Intercorrelações

No Quadro 3.1., é possível observar as médias, os desvios-padrão, as consistências internas e as correlações entre as variáveis do estudo. Neste, é possível verificar que os/as participantes têm uma perceção elevada relativamente à eficácia dos seus ou suas líderes, sendo o valor médio superior ao ponto médio da escala de resposta ($M=3.94$; $DP=1.47$). Relativamente aos estilos de liderança, podemos aferir que os/as participantes avaliam os seus ou suas líderes como tendo comportamentos em torno do ponto médio da escala de resposta em ambos os estilos de liderança, sendo que o estilo de liderança transformacional apresenta uma média ligeiramente mais elevada ($M=2.39$; $DP=.97$), comparativamente com a liderança transacional ($M=2.18$; $DP=.84$).

Depois de verificar as estatísticas descritivas referentes às principais variáveis do estudo, importa analisar se as mesmas se encontram correlacionadas entre si e com outras variáveis do estudo. De modo a perceber as correlações entre variáveis, foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que algumas das variáveis utilizadas eram dicotómicas (e.g., género do/a trabalhador/a). O coeficiente de correlação de *Spearman* permite avaliar a relação entre as variáveis e verificar se a sua associação é negativa ou positiva, consoante a sua proximidade com -1 ou 1, respetivamente. Ademais, a utilização do coeficiente permite aferir se a relação entre as variáveis é, ou não, significativa (Schober et al., 2018).

Ao analisar as correlações, podemos verificar que os estilos de liderança transformacional e transacional apresentam uma relação fraca, positiva e significativa entre si ($\rho=.32$; $p<.001$). Ainda que conceptualmente distintos, os estilos de liderança relacionam-se, sugerindo que, apesar da eventual dominância de um dos estilos, cada chefia terá situações em que exhibe comportamentos característicos do estilo oposto. Relativamente à relação entre os estilos de liderança e as perceções de eficácia da liderança, ambos os estilos se encontram positiva e significativamente relacionados com a perceção de eficácia, sendo que a liderança transformacional apresenta uma correlação

substancialmente mais forte ($rho=.82$; $p<.001$), comparativamente com a liderança transacional ($rho=.20$; $p<.001$). Isto é, líderes que adotam estilos de liderança transformacionais tendem a ser percebidos/as como líderes mais eficazes.

No que toca à variável género do/a líder, é possível observar que o género não apresenta uma relação significativa com as perceções que os/as participantes têm da eficácia dos seus ou suas líderes ($rho=-.07$; p . n.s), pelo que os/as participantes aparentam não avaliar homens e mulheres líderes como tendo níveis de eficácia divergentes. Também não existe uma relação significativa entre o género do/a líder e o estilo de liderança adotado. Este resultado verifica-se para ambos os estilos de liderança transformacional ($rho=-.01$; $p<$ n.s) e liderança transacional ($rho=-.03$; $p<$ n.s).

No que toca às variáveis sociodemográficas e profissionais dos/as participantes, é possível aferir que nenhuma se encontra significativamente associada à variável critério, perceção de eficácia do/a líder, não sendo necessário considerá-las como covariadas no teste das hipóteses.

Quadro 3.1. Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas

	M	DP	1	2	3	4	5
1. Género do/a trabalhador ¹	-	-	-				
2. Género da chefia ¹	-	-	.27**	-			
3. Perceção de eficácia da liderança	3.94	1.47	-.01	-.07	(.95)		
4. Liderança Transacional	2.18	.84	.07	-.03	.20**	(.73)	
5. Liderança Transformacional	2.39	.97	.07	-.01	.82**	.32**	(.97)

Notas. $N=194$. Coeficientes de consistência interna estão reportados entre parênteses.

** $p < .01$.

¹ Género: 0 = Masculino, 1 = Feminino.

3.2. Análise das Hipóteses

Como referido anteriormente, para testar as hipóteses do estudo, foi utilizado o *software* de análise de dados SPSS com o auxílio da *Macro Process* para SPSS, modelo 2 para as hipóteses do modelo de moderação, uma vez que as duas variáveis moderadoras se encontravam significativamente intercorrelacionadas.

No que toca à primeira hipótese do estudo, que prevê que o género do/a líder está significativamente relacionado com a perceção de eficácia da liderança, devendo os homens ser percebidos como mais eficazes para liderar do que as mulheres, procedeu-se a análises de regressão múltipla com recurso à *Process*. Os resultados não apoiam esta hipótese, verificando-se que o efeito total do género do/a líder na perceção de eficácia não é estatisticamente significativo ($B= -.26$, $t=-1.20$ $p=.23$), pelo que não é possível afirmar que os homens são percecionados como mais eficazes para liderar do que as mulheres.

Relativamente à segunda hipótese do estudo, que afere que homens e mulheres tendem a adotar estilos de liderança diferenciados, sendo que os homens tendem a adotar estilos de liderança mais transacionais e as mulheres a adotar estilos de liderança mais transformacionais, os resultados não suportam a mesma (ver Quadro 3.2). Os resultados de testes *t* para amostras independentes indicam não haver diferenças significativas nos valores médios atribuídos a cada género.

Quadro 3.2. *Níveis médios de liderança transacional e transformacional em função do género do líder*

		Média	DP	<i>t</i>	<i>p</i> value
Liderança Transformacional	Líderes Homens	2.41	.93	.285	.776
	Líderes Mulheres	2.37	1.01		
	Líderes Homens	2.18	.81	.006	.994
	Líderes Mulheres	2.18	.86		

Fonte: Cálculos próprios.

Relativamente à terceira hipótese, que postula que os estilos de liderança transformacional e transacional estão positivamente associados à eficácia da liderança, devendo o estilo de liderança transformacional estar mais fortemente associado à percepção de eficácia da liderança do que o estilo de liderança transacional, esta foi parcialmente confirmada (ver Quadro 3.3.).

Os resultados mostram que, efetivamente, a liderança transformacional tem um efeito positivo e significativo nas percepções de eficácia da liderança ($B=1.23$, $t=12.37$, $p<.001$). No entanto, os resultados revelaram que o estilo de liderança transacional não se encontra significativamente relacionado com as percepções de eficácia da liderança ($B=-.15$, $t= -1.29$, $p=.20$). Assim sendo, os/as líderes que adotam comportamentos associados à liderança transformacional são percebidos/as como mais eficazes a liderar. Por outro lado, a adoção de comportamentos orientados para a liderança transacional não mostra ter qualquer relação com as percepções de eficácia. Pode-se concluir que a liderança transformacional acaba por ser mais relevante do que a liderança transacional para a avaliação de eficácia.

Por fim, a última hipótese propõe que o (des)ajuste entre o estilo de liderança adotado e o estilo estereotipicamente atribuído a cada género modera a relação entre o género do/a líder e a percepção de eficácia da liderança. Os homens deverão ser percebidos como mais eficazes quando adotarem estilos de liderança transacionais e menos eficazes quando adotarem estilos de liderança transformacionais. Já as mulheres deverão ser percebidas como mais eficazes quando adotarem estilos de liderança transformacionais e menos eficaz quando adotarem estilos de liderança transacionais. Os resultados não corroboram esta hipótese (ver Quadro 3.2.), mostrando que o efeito de interação entre o género do/a líder e o estilo de liderança transformacional não afeta significativamente as percepções de eficácia da liderança ($B=.17$, $t=1.32$, $p=.19$). Neste sentido, os resultados mostram também que o efeito de interação entre o género do/a líder e o estilo de liderança transacional não afeta significativamente as percepções de eficácia da liderança ($B=-.11$, $t=-.72$, $p=.47$).

O modelo de moderação utilizado explica 73% ($R^2 =.73$) da variação da Eficácia da Liderança e é significativo ($F(5,188) =102.64$, $p<.001$).

Quadro 3.3. *Resultados do modelo de investigação*

	<i>Eficácia da Liderança</i>			
	<i>B</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>LIIC 95%</i>	<i>LSIC 95%</i>
<i>Efeitos diretos e de interação</i>				
Género da chefia ¹	-.21	0.11	-.43	.02
Liderança Transformacional	1.23***	0.11	1.03	1.42
Liderança Transacional	-.15	0.11	-.37	.08
Género da chefia x Liderança Transformacional	.17	0.13	-.08	.42
Género da chefia x Liderança Transacional	-.11	.15	-.39	.18
$R^2 = .73; F(5, 188) = 101.64, p < .001$				

Notas: *** $p < .001$; N=194. Estão reportados os coeficientes de regressão não estandardizados. LIIC= Limite inferior do intervalo de confiança; LSIC = Limite superior do intervalo de confiança.

¹Género da chefia: 0 = Masculino, 1 = Feminino

Fonte: Cálculos próprios.

Capítulo IV. Discussão e Conclusões

O objetivo do presente estudo consiste em explorar de que forma o gênero do/a líder se relaciona com as percepções de eficácia na liderança e como é que os estilos *genderizados* de liderança (transacional e transformacional) moderam esta relação.

Com base na revisão de literatura efetuada no Capítulo I, propusemos a primeira hipótese, de que o gênero do/a líder está significativamente relacionado com a percepção de eficácia da liderança, devendo os homens ser percebidos como mais eficazes para liderar do que as mulheres. Os resultados obtidos não apoiam esta hipótese, podendo-se afirmar que os homens não são percebidos como mais eficazes a liderar do que as mulheres.

Historicamente, os homens são percebidos como tendo características que os tornam líderes mais eficazes, isto é, têm uma maior capacidade de influenciar e direcionar os/as seus/suas trabalhadores/as a fim de alcançar os objetivos organizacionais estabelecidos (Dirik, 2021). A investigação sobre estereótipos de gênero revela que os homens têm características que estão mais fortemente associadas a um líder eficaz, comparativamente com as características atribuídas às mulheres (Arkam et al., 2017; Carli & Eagly, 1999; Cuadrado et al., 2012; Farhan, 2022). Neste sentido, a literatura revela que esta inconsistência entre as características que são atribuídas às mulheres e aquelas que são percebidas como importantes para o desempenho de uma liderança eficaz é uma das principais causas que leva à percepção de que as mulheres são menos qualificadas e capazes de ocupar cargos de liderança organizacional, promovendo, assim, a sua discriminação (Eagly & Karau, 2002; Arkam et al., 2017). Efetivamente, muitos estudos desenvolvidos suportam esta noção, revelando que as mulheres tendem a ser consideradas menos apropriadas e competentes, em comparação com os seus homólogos masculinos (Eagly et al., 1995; Koenig et al., 2011; Moore et al., 2004; Post et al., 2019).

Não obstante, alguma literatura da última década mostra que esta conceção poderá estar a mudar, revelando que homens e mulheres são vistos como igualmente eficientes em funções de liderança (Shadare, 2011). Paustian-Underdahl et al. (2014) conduziram uma meta-análise na qual constataram que, embora os líderes masculinos fossem percebidos como mais eficazes em estudos mais antigos, as líderes femininas tendem a ser vistas como mais eficazes em estudos mais atuais (ainda que o termo de interação não tenha sido significativo). Segundo Koenig et al. (2011), “a liderança agora, mais do que no passado, parece incorporar qualidades relacionais mais femininas, como sensibilidade, calor e compreensão” (p. 634). Efetivamente, as características femininas vão ao encontro daquilo que as organizações atuais precisam e

valorizam, nomeadamente, a preocupação com o autodesenvolvimento dos/as trabalhadores/as, a sensibilidade acerca das necessidades dos/as outros/as, o saber cuidar, estimular, valorizar e motivar a fim de alcançar o sucesso organizacional (Gomes et al., 2009). Assim, as organizações parecem estar a mudar de uma visão “masculina” de liderança, para uma perspetiva mais “feminina”, pelo que as mulheres deverão começar a experienciar um menor preconceito (Lanaj & Hollenbeck, 2015; Larsson et al., 2022; Paustian-Underdahl et al., 2014). As normas e preconceitos que desenvolvemos ao longo da vida até à idade adulta têm um forte impacto nas nossas perceções e atitudes. Contudo, à medida que os estereótipos vão mudando, com base na informação contrária de que as mulheres têm características vantajosas para o sucesso das organizações contemporâneas, é sensato que a perceção de que as mulheres não são capazes de ser líderes eficazes vá gradualmente desaparecendo (Kiser, 2015).

No que concerne à segunda hipótese do presente estudo, de que homens e mulheres tendem a adotar estilos de liderança diferenciados, sendo que os homens tendem a adotar estilos de liderança mais transacionais e as mulheres tendem a adotar estilos de liderança mais transformacionais, os resultados não corroboram a mesma, revelando não existir diferenças significativas entre homens e mulheres e os estilos de liderança adotados.

De acordo com alguns/mas teóricos/as, os papéis estereotipados de género, influenciam o comportamento das pessoas e, desse modo, os comportamentos e estilos de liderança que os/as líderes escolhem adotar (Carli & Eagly, 1999; Ismail Al-Tae, 2012; Silva & Mendis, 2017). Homens e mulheres podem diferir até certo ponto nos estilos de liderança devido às normas de género, tendendo a adotar comportamentos que são os socialmente esperados, pelo que as mulheres tendem a adotar comportamentos de liderança mais comunais, exercendo um estilo de liderança mais transformacional e os homens adotam comportamentos mais agênticos, optando por um estilo de liderança mais transacional. Efetivamente, são muitos os estudos que apoiam e fundamentam este ponto de vista, nomeadamente, os estudos de Avolio et al. (2009), Eagly e Carli (2007), Eagly e Johnson (1990), Frankel (2007) e Snaebjornsson e Edvardsson (2013), suportam a ideia de que existem diferenças significativas nos estilos de liderança que os dois géneros adotam, sendo que os homens se inclinam para o estilo de liderança transacional e as mulheres para o estilo de liderança transformacional. Contudo, apesar das diferenças significativas, Eagly e Carli (2007) argumentaram que “as diferenças nos estilos de liderança entre homens e mulheres geralmente aparecem como tons suaves, com sobreposição considerável” (p. 127), sendo que alguns investigadores e investigadoras salientam, ainda, que as diferenças de género são, muitas vezes, sobreenfatizadas e exageradas (Hyde, 2005).

Efetivamente, esta noção de que existem diferenças de género na adoção dos estilos de liderança não é indiscutível, existindo um largo corpo de investigação que fundamenta que não existem diferenças de género relativamente à escolha do estilo de liderança transacional e transformacional (Cuadrado et al., 2012; Greiman et al., 2007; Isaac et al., 2010; Jones & Rudd, 2008; Kent et al., 2010). Mais recentemente, Miranda (2019) salientou também que, atualmente, homens e mulheres tendem a adotar mais frequentemente o estilo de liderança transformacional, em comparação com a liderança transacional.

De acordo com a literatura, existem outros fatores, para além do género que podem influenciar a adoção de determinado estilo de liderança. Zacher et al. (2011) postularam que o género, por si só, não influencia a preferência pelo estilo de liderança transacional ou transformacional, esta escolha recai sim sobre um conjunto de fatores, como o género, a idade, a educação e a cultura. Para além das vivências individuais, de acordo com Charan (2008), o estilo de liderança que os/as líderes adotam é determinado pelo momento exato que está a ser vivido, pelo contexto político, social e económico, a cultura da organização, as metas organizacionais e o perfil dos/as trabalhadores/as. O setor de atividade da empresa pode também afetar a escolha do tipo de liderança, sendo que, nas indústrias dominadas por homens, os/as líderes tendem a demonstrar um estilo de liderança transacional, enquanto nas organizações dominadas por mulheres, os/as líderes tendem a privilegiar a adoção do estilo transformacional (Antonakis et al., 2003; Silva & Mendis, 2017; Snaebjornsson, & Edvardsson, 2013; van Engen & Willemsen, 2004).

A terceira hipótese deste estudo aferia que os estilos de liderança transformacional e transacional estão positivamente associados à eficácia da liderança, devendo o estilo de liderança transformacional estar mais fortemente associado à perceção de eficácia da liderança do que o estilo de liderança transacional. Esta hipótese foi parcialmente confirmada. De facto, os resultados revelam que a liderança transformacional tem um efeito positivo e significativo nas perceções de eficácia da liderança. Contudo, não se verificou que a liderança transacional esteja de alguma forma relacionada com as perceções de eficácia da liderança.

O estilo de liderança é um fator fundamental para alcançar a eficácia e o sucesso organizacional. Alguns/mas investigadores/as têm procurado descobrir qual é o estilo de liderança (transacional ou transformacional) que produz resultados mais positivos (e.g., Bruno & Lay, 2006; Hogg et al., 2005; Hur et al., 2011). Outros/as autores/as defendem que, apesar das diferenças claras, não existe uma abordagem “melhor” do que outra. Tanto o estilo de liderança transacional como o estilo de liderança transformacional são eficazes para alcançar

resultados de sucesso. Muitos/as autores/as, nomeadamente, Bass e Avolio (1993), Lowe et al. (1996), Rowold e Roahmann (2009) e Walumbwa e Lawler (2003) apoiam esta perspetiva, concluindo que ambos os estilos de liderança têm uma relação significativa com a eficácia da liderança, sendo que os dois estilos têm sido frequentemente associados ao desempenho organizacional e à satisfação laboral.

Não obstante, a literatura revela que os dois estilos não são igualmente eficazes em todas as situações. A eficácia de cada um depende do ambiente da organização e dos resultados esperados. Os/as líderes transacionais focam-se no desempenho organizacional atual e na supervisão dos/as trabalhadores/as. Este tipo de líderes procura maximizar a produtividade atual, não se focando muito no desenvolvimento e inovação para o futuro. Neste sentido, este tipo de liderança é orientado para ambientes organizacionais estáveis, sem grande propósito de desenvolvimento e inovação (Brymer & Gray, 2006). Por outro lado, os/as líderes transformacionais focam-se no desenvolvimento organizacional e na motivação dos/as funcionários/as, concentrando-se no desenvolvimento de estratégias de desenvolvimento futuras para a organização. Este tipo de liderança é mais eficaz para organizações que se queiram inovar e destacar no mercado (Brymer & Gray, 2006).

O mundo organizacional atual é fortemente marcado pela globalização e pela competitividade de mercado. As organizações precisam de se destacar e marcar a diferença e a liderança transformacional é uma abordagem eficaz para impulsionar esta mudança em direção à melhoria e inovação (Boga & Ensari, 2009; Feng et al., 2016; Van der Voet et al., 2016). A liderança transformacional aumentará a competitividade das organizações na antecipação de um ambiente dinâmico (Al-Hussami et al., 2017), ajudando-as a alcançar a sustentabilidade (Hirtz et al., 2007; Samad, 2012; Shokory et al., 2019). Líderes com um comportamento de liderança transformacional direcionam a organização para a eficácia e a produtividade, inspirando e motivando os/as trabalhadores/as a dar um passo extra, cultivando um senso de criatividade e inovação a fim de atingir objetivos além dos expectáveis (Zaidatol Akmaliah et al., 2011). Este estilo de liderança conduz, assim, a um aumento da moral, satisfação e desempenho dos/as trabalhadores/as (Fassina et al., 2008), o que, por sua vez, tem efeitos positivos na eficácia e no desempenho do/a líder (Burke et al., 2006; Hur et al., 2011; Judge & Piccolo, 2004). Neste sentido, são muitas as investigações que apoiam que o estilo de liderança transformacional, em comparação com a liderança transacional, está mais associado ao sucesso e à eficácia da liderança nas organizações atuais, nomeadamente, a de Bass et al. (2003), Felfe e Schyns (2004), Hur et al. (2011), Judge e Piccolo, (2004) e Tickle et al. (2005).

Por fim, a última hipótese propôs que o (des)ajuste entre o estilo de liderança adotado e o estilo estereotipicamente atribuído a cada género modera a relação entre o género do/a líder e a percepção de eficácia da liderança. Os homens deverão ser percebidos como mais eficazes quando adotarem estilos de liderança transacionais e menos eficazes quando adotarem estilos de liderança transformacionais. Já as mulheres deverão ser percebidas como mais eficazes quando adotarem estilos de liderança transformacionais e menos eficaz quando adotarem estilos de liderança transacionais. Os resultados não apoiam esta hipótese, mostrando que o efeito de interação entre o género do/a líder e o estilo de liderança transformacional não afeta significativamente as percepções de eficácia da liderança e o efeito de interação entre o género do/a líder e o estilo de liderança transacional também não afeta significativamente as percepções de eficácia da liderança.

Investigadores/as sugerem que é crucial compreender de que forma os géneros diferem ao nível da adoção dos estilos de liderança a fim de compreender a eficácia dos/as líderes (Wootton, 2013). A percepção da eficácia da liderança resulta de um conjunto de fatores, nomeadamente, das expectativas e estereótipos dos/as trabalhadores/as face aos seus ou suas líderes (Eagly & Chin, 2010). Os estereótipos de género fomentam expectativas de como os homens e as mulheres se devem comportar (Burgess & Borgida, 1999; Eagly & Karau, 2002), quando os géneros não se enquadram nesse protótipo, tendem a ser vistos de forma mais negativa e a receber avaliações mais fracas da sua capacidade de liderança (Ayman et al., 2009). Neste sentido, vários estudos apoiam que, quando os/as líderes adotam um estilo de liderança diferente do expectável, isto é, quando as mulheres adotam o estilo transacional ou quando os homens adotam o estilo transformacional, são percebidos como líderes menos eficazes (Aldoory & Toth, 2004; Duehr, 2006; Schaumberg & Flynn, 2017). Os resultados deste estudo não apoiam esta conceção, verificando-se que a relação entre o género do/a líder e os estilos de liderança não influenciam as percepções de eficácia. De facto, foram encontrados alguns estudos que revelam que os géneros são percebidos como eficazes quando utilizam um estilo de liderança diferente do expectável, Por exemplo, revelam que os líderes masculinos são percebidos como mais eficazes quando adotam o estilo de liderança transformacional, uma vez que é um estilo considerado eficaz para alcançar o sucesso nas organizações atuais (Reuvers et al., 2008). Um fator que pode explicar estes resultados é que os estereótipos de género podem estar a mudar, nomeadamente, devido às mudanças sociais verificadas nos últimos tempos e ao aumento de mulheres a desempenharem cargos de liderança organizacional. É expectável que os papéis de género e as suas expectativas estejam a mudar e, neste sentido, a relação entre o

género do/a líder e o estilo de liderança adotado deixe de moderar as perceções de eficácia da liderança.

4.1. Implicações Teóricas e Práticas

Este estudo apresenta variadas implicações teóricas e práticas que merecem alguma atenção. Relativamente às implicações teóricas, a liderança é um conceito que está em constante mudança e evolução, neste sentido, este estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento atual relativo à relação entre género, estilos de liderança e perceções de eficácia da liderança, sendo que não é conhecido nenhum estudo que explorasse a realidade portuguesa da relação entre estas variáveis. Para além disso, este estudo é ainda de grande relevância uma vez que os resultados obtidos são divergentes daqueles que são frequentemente apresentados na literatura. Parece que as conceções de o que é um/a líder e uma liderança eficaz, estão a mudar, pelo menos nas gerações mais novas. Efetivamente os nossos resultados demonstraram que o género do/a líder não se encontra relacionado com as perceções de eficácia da liderança pelo, que homens e mulheres são vistos como tendo iguais capacidades de liderança organizacional. Neste sentido parece presumível que os estereótipos de género relativamente à fraca competência das mulheres em cargos de liderança, estejam a diminuir. Esta diminuição pode dever-se ao facto de as mulheres mais que os homens, adotarem o estilo de liderança transformacional (Eagly, 2013), estilo o qual mostra estar significativamente relacionado à eficácia da liderança (Deng et al., 2023), já o estilo de liderança transacional, visto como o estilo de liderança tradicional não mostrou qualquer relação. O estilo de liderança transformacional tem sido apontado na literatura mais recente como uma vantagem para as organizações atuais, tendo em conta que vivemos num mundo principalmente marcado pela globalização e competitividade de mercado, as organizações precisam de se destacar face às demais (Boga & Ensari, 2009; Deng et al., 2023)

Relativamente às implicações práticas, este estudo permite perceber que homens e mulheres têm as mesmas capacidades de liderança (Shadare, 2011) e que nesse sentido os processos de recrutamento e seleção de líderes devem ser feitos de forma imparcial, deixando de lado potenciais estereótipos de género que podem influenciar perceções negativas face às mulheres. Estudos neste sentido permitem também perceber como é que os/as trabalhadores/as percebem os/as seus/suas líderes e o que consideram ser líderes eficazes. Tendo em conta que trabalhadores/as satisfeitos/as e motivados/as são fundamentais para alcançar o sucesso

organizacional (Arnold, 2017), este estudo permite entender o que os/as trabalhadores/as valorizam e, neste sentido os/as líderes adaptarem e melhorarem as suas práticas de liderança a fim de alcançar o sucesso. Neste sentido, o estilo de liderança transformacional mostra ter inúmeros benefícios tanto a nível individual dos/as trabalhadores, contribuindo para que se sintam mais motivados/as, satisfeitos/as e comprometidos/as como, subseqüentemente ao nível dos resultados e produtividade (Arnold, 2017). O estilo de liderança transformacional para além de permitir alcançar os resultados desejados, permite ir além disso alcançando resultados acima dos esperados (Antonakis et al., 2003). Assim sendo, este estudo poderá auxiliar as organizações a explorarem e a adotar o estilo de liderança transformacional, através de formações e *mentoring* que visem dar a conhecer as características e benefícios deste tipo de liderança, ao nível individual dos trabalhadores/as e ao nível organizacional, assim como treinos de competências a fim de auxiliar os/as líderes a desenvolver comportamentos e competências deste tipo de liderança

4.2. Limitações e Estudos Futuros

Tal como em todas as investigações, independentemente dos contributos, este estudo apresenta algumas limitações que deverão ser tidas em consideração quer na interpretação dos resultados, quer em estudos futuros. Primeiramente, existem algumas limitações ao nível da amostra. Com efeito, para este estudo, foi utilizada uma amostra não probabilística de conveniência, fator que pode afetar a robustez do estudo, sendo que os resultados obtidos podem não refletir com exatidão a realidade das relações entre o género do/a líder e as questões de liderança, impedindo, assim, a generalização dos resultados. A amostra de participantes deste foi relativamente pequena, sendo que a utilização de uma amostra menor que a necessária pode impedir que sejam identificados efeitos de género. Uma outra limitação deste estudo é que a maioria dos/as participantes eram mulheres, isto pode levar a um enviesamento dos resultados uma vez que as mulheres podem ter conceções diferentes dos homens face à eficácia dos géneros. É importante replicar este estudo com uma amostra de participantes maior a fim de colmatar estas limitações.

Uma outra limitação prende-se com o facto de a amostra deste estudo ter sido constituída por trabalhadores/as, não estando a avaliar diretamente os comportamentos de liderança, mas sim perceções. As medidas de perceção podem estar sempre sujeitas a alguns enviesamentos, nomeadamente, porque não conhecemos o tipo de relações existentes entre os/as trabalhadores/as e os seus ou suas líderes, o que pode influenciar as respostas dos/as

participantes. Era importante replicar este estudo com medidas de auto-percepção dos/as próprios/as líderes a fim de perceber se os resultados seriam congruentes no que toca à relação entre o género do/a líder e os estilos de liderança adotados e o seu efeito na eficácia da liderança. Recolher dados de fontes múltiplas permitiria alcançar descobertas mais robustas.

No que concerne ao próprio estudo, não foi utilizado o questionário completo do modelo de Bass e Avolio (1995), tendo sido excluídos os itens referentes ao estilo *laissez a faire*. Era importante replicar este estudo atendendo também a este estilo de liderança, de modo a verificar se existem diferenças de género relativamente à adoção deste estilo. Ainda relativamente aos estilos, neste estudo, não foi tida em consideração a possibilidade de adoção de um estilo de liderança “híbrido”, isto é a adoção de um estilo de liderança que tenha características tanto do estilo de liderança transacional como do estilo de liderança transformacional. É importante realizar estudos para explorar a frequência da adoção de um estilo híbrido e relação com o género.

Neste estudo, não foram explorados fatores contextuais, nomeadamente, a composição de género da equipa de trabalho e o tipo de indústria (marcadamente masculina, como as forças armadas, ou marcadamente feminina, como instituições de ensino), fatores que autores/as relatam com “chave” a ser ponderados, tanto na avaliação dos estilos de liderança, como na eficácia da liderança (Antonakis et al., 2003; Paustian-Underdahl et al., 2014; van Engen & Willemsen, 2004). Era importante que estudos futuros replicassem este estudo, incorporando estas variáveis moderadoras a fim de investigar de que forma podem influenciar as percepções de liderança.

Alguns estudos revelaram que existem diferenças de género relativamente às percepções de eficácia relativamente ao tipo de posição de liderança que ocupam (*middle* ou *high management*) (Gipson et al., 2017). Neste estudo, foi pedido apenas que os/as participantes reportassem a sua chefia direta, não sendo possível identificar potenciais divergências neste sentido. Estudos futuros devem replicar este estudo, adicionando esta moderadora para obter uma visão mais ampla sobre a temática.

Por fim, o presente estudo revelou que não existem diferenças significativas entre o género e a escolha do estilo de liderança, no entanto, apesar de o estilo de liderança não divergir, podem existir diferenças comportamentais entre homens e mulheres que podem influenciar as percepções de eficácia da liderança como o estilo de gestão de conflitos (Brewer et al., 2002), comportamentos de cidadania organizacional (Kidder, 2002), estilos básicos de interação interpessoal, entre outros, que apesar de não se enquadrarem diretamente nas teorias mais

amplas da liderança, influenciam as perceções da eficácia. É importante que estudos futuros explorem estes fatores.

4.3. Considerações Finais

O presente estudo contribuiu para explorar e adquirir um conhecimento mais amplo acerca da relação entre as questões de género e a liderança em Portugal. Efetivamente, os resultados desta investigação mostram que, possivelmente, está a existir uma evolução no que toca aos preconceitos e estereótipos de género mulheres em cargos de liderança, uma vez que se verificou que as mulheres são percebidas como tão eficazes quanto os seus homólogos masculinos para desempenhar funções de liderança.

Os resultados demonstraram, ainda, que o estilo de liderança transformacional, visto como um estilo mais feminino, é o privilegiado. Para além de ser percebido como o estilo de liderança mais eficaz, é visto como crucial para alcançar o sucesso nas organizações contemporâneas. É, assim, possível que as conceções mais antigas e tradicionais de que os homens são líderes mais eficazes e que o estilo de liderança transaccional, visto como masculino, o mais predominante, estejam a dissipar-se, sendo que, neste sentido, é expectável que as mulheres deixem de ser percebidas tão negativamente.

Deste modo, é importante que os/as teóricos continuem a desenvolver investigações neste domínio a fim de aprofundar e consolidar de que forma esta evolução está a decorrer em Portugal com o objetivo primordial de combater desigualdades de género e promover estilos de liderança eficazes.

Referências Bibliográficas

- Aboboleira, A. R. P. (2021). A liderança e identidade de gênero dos líderes: A percepção dos seguidores [dissertação de mestrado]. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/138601>.
- Akram, F., Murugiah, L., & Arfan, A. (2017). Cultural aspects and leadership effectiveness of women leaders: A theoretical prospective of Saudi Arabia. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(1), 25-35. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2017.0501.0021>
- Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157-183. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2.
- Alegbeleye, I. D., & Kaufman, E. K. (2020). Relationship between middle managers' transformational leadership and effective followership behaviors in organizations. *Journal of Leadership Studies*, 13(4), 6-19.
- Al-Hussami, M., Hamad, S., Darawad, M., & Maharmeh, M. (2017). The effects of leadership competencies and quality of work on the perceived readiness for organizational change among nurse managers. *Leadership in Health Services*, 30(4), 443-456. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2016-0058>.
- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3) 495-501. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714400022>.
- Alves, A. S. V. (2009). Estilo de liderança da líder do conselho executivo numa escola básica dos 2.º e 3.º ciclos pública da Região Autónoma da Madeira. [dissertação de mestrado]. Universidade da Madeira. <http://hdl.handle.net/10400.13/156>.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673–704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8).
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4).

- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden. http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2.
- Avolio, B. J., Mhatre, K., Norman, S. M., & Lester, P. (2009). The moderating effect of gender on leadership intervention impact: An exploratory review. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(4), 325–341. <https://doi.org/10.1177/1548051809333194>.
- Ayman, R., Korabik, K., & Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. *Journal of Applied Social Psychology, 39*(4), 852–879. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00463.x>.
- Barreto, Â. (2009). Liderança transformacional na escola. Estudo de caso sobre o presidente de um agrupamento. [dissertação de mestrado] Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/1037>.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training, 14*(5), 21-27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly, 17*(1) 112-121.
- 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), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>.
- Bodla, M. A., & Nawaz, M. M. (2010). Comparative study of full range leadership model among faculty members in public and private sector higher education institutes and universities. *International Journal of Business and Management, 5*(4), 208-214. <https://doi.org/10.5539/IJBM.V5N4P208>.

- Boga, I., & Ensari, N. (2009). The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, *12*(4), 235-251. <https://doi.org/10.1080/10887150903316248>.
- Boyatzis, R. E. (1993). Beyond competence: The choice to be a leader. *Human Resource Management Review*, *3*(1), 1-14. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90007-Q](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90007-Q).
- Brescoll, V. L., Dawson, E., & Uhlmann, E. L. (2010). Hard won and easily lost: The fragile status of leaders in gender-stereotype-incongruent occupations. *Psychological Science*, *21*(11), 1640–1642. <https://doi.org/10.1177/0956797610384744>.
- Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, N. (2002). Gender role, organization status, and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, *13*(1), 78–94. <https://doi.org/10.1108/eb022868>.
- Bruno, L. F., & Lay, E. G. (2008). Personal values and leadership effectiveness. *Journal of Business Research*, *61*(6), 678-683. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.044>.
- Brymer, E., & Gray, T. (2006). Effective leadership: Transformational or transactional?. *Journal of Outdoor and Environmental Education*, *10*, 13-19. <https://doi.org/10.1007/BF03400835>.
- Budworth, M. H., & Mann, S. L. (2010). Becoming a leader: The challenge of modesty for women. *Journal of Management Development*, *29*(2), 177-186. <https://doi.org/10.1108/02621711011019314>.
- Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, *5*(3), 665–692. <https://doi.org/10.1037/1076-8971.5.3.665>.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, *17*(3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (1999). Gender effects on social influence and emergent leadership. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 203–222). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231365.n11>.
- Carton, A. M. (2022). The science of leadership: A theoretical model and research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *9*, 61–93. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091227>

- Castanheira, P., & Costa, J. A. (2011). In search of transformational leadership: A (Meta) analysis focused on the Portuguese reality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 2012-2015. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.045>.
- Charan, R. (2008). *O líder criador de líderes: A gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão* (5.ªed.) Campus.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27–43. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27>.
- Cicero, L., Pierro, A., & Van Knippenberg, D. (2010). Leadership and uncertainty: How role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness. *British Journal of Management*, 21(2), 411-421. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00648.x>.
- Clarke, H. M. (2020). Gender stereotypes and gender-typed work. *Handbook of labor, human resources and population economics*, 1-23. https://doi.org/doi:10.1007/978-3-319-57365-6_21-1.
- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG) (2022). Igualdade de Género em Portugal: Boletim Estatístico 2022. https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2022/12/Igualdade-de-Genero-em-Portugal_-Boletim-Estatistico-2022P1.pdf.
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, J. F. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leader and subordinates' sex and type of organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3083–3113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00974.x>.
- Cunha, D. (2006). Lideranças transformacional nas escolas estatais e privadas: um olhar centrado nas percepções dos professores. *Universidade Católica Portuguesa*. <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2008.3297>.
- Cunha, D., & Costa, J. A. (2008). Liderança transformacional nas escolas estatais e privadas. Um olhar centrado nas percepções dos professores. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, (7), 21-32. <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2008.3297>.
- Deaux, K., & Kite, M. (1993). Gender stereotypes. In F. L. Denmark & M. A. Paludi (Eds.), *Psychology of women: A handbook of issues and theories* (pp. 107–139). Greenwood Press/Greenwood Publishing Group.

- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641, DOI: 10.1080/13678868.2022.2135938
- Diekman, A. B., & Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(10), 1171–1188. <https://doi.org/10.1177/0146167200262001>.
- Dirik, D. (2021). Leader power bases and perceived leader effectiveness: Conservation of gender stereotypes. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 40(12), 6175–6186. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01169-2>.
- Drucker, P. F. (1996). *The Executive in Action: Managing for Results Innovation and Entrepreneurship*. Harper Business.
- Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, 59(4), 815–846. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00055.x>.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. <https://doi.org/10.2307/3069307>.
- Eagly A. H. (2013). Women as leaders: Leadership style versus leaders' values and attitudes. In Ely R. J., Cuddy A. J. C. (Eds.), *Gender and work: Challenging conventional wisdom* (pp. 4-11). Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1037/e664062007-001>.
- Eagly, A. H., & Chin, J. L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 65(3), 216–224. <https://doi.org/10.1037/a0018957>.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>.

- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3–22. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.3>.
- Eagly, A.H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-role interpretation* (1.^a ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203781906>.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569–589. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.005>.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708–726. <https://doi.org/10.1108/02621710810883616>.
- Farhan, B. Y. (2022). Women leadership effectiveness: competitive factors and subjective and objective qualities. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2140513>
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805–828. <https://doi.org/10.1002/job.494>.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2004). Is similarity in leadership related to organizational outcomes? The case of transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 92–102. <https://doi.org/10.1177/107179190401000407>.

- Feng, C., Huang, X. and Zhang, L. (2016). A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 855-877. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2016-0005>.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Editora RH.
- Ferreira, R. A., & Santos M. H. (2022). Gender and ethnicity: The role of successful women in promoting equality and social change. *Social Sciences*, 11(7), 299. <https://doi.org/10.3390/socsci11070299>.
- Frankel, L. P. (2007). *Mulheres lideram melhor que homens*. Editora Gente.
- Ganta, V. C., & Manukonda, J. K. (2014). Leadership during change and uncertainty in organizations. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 3(3), 1183.
- Garcia-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles: A Journal of Research*, 55(1-2), 51–61. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9068-1>.
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>.
- Gomes, A. F., Santana, W. G. P., Antonialli, L. M., & Correia, E. L. F. (2009). Trajetórias e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. *REGE Revista de Gestão*, 16(1), 67-87. <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/38132>.
- Gomes, J. F., & Cesário, F. (2014). *Investigação em gestão de recursos humanos*. Escolar Editora.
- Gonçalves, M. N. C. (2008). *Estilos de Liderança: Um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores*. [dissertação de mestrado]. Universidade Fernando Pessoa. <http://hdl.handle.net/10284/1063>.
- Grant Thornton. (2016). *Women in business: Turning promise into practice*. http://www.grantthornton.global/globalassets/wib_turning_promise_into_practice.pdf.
- Greiman, B. C., Addington, L. S., Larson, T. G. and Olander, K. R. (2007). Preferred leadership style of agricultural education teachers: an expression of epistemological beliefs about youth leadership development. *Journal of Agricultural Education*, 48(4), 93-105.

- Hains, S. C., Hogg, M. A., & Duck, J. M. (1997). 'Self-categorization and leadership: effects of group prototypicality and leader stereotypicality'. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1087–1100. <https://doi.org/10.1177/01461672972310009>.
- Hair, J., Black, W., Rolph, A., & Babin, B. (2010). *Multivariate data analysis* (7^a ed.). Pearson.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>.
- Heilman, M. E., Block, C. J., & Martell, R. F. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior & Personality*, 10(6), 237–252.
- Hirtz, P. D., Murray, S. L., & Riordan, C. A. (2007). The effects of leadership on quality. *Engineering Management Journal*, 19(1), 22-27 <https://doi.org/10.1080/10429247.2007.11431718>.
- Hogg, M. A., Martin, R., Epitropaki, O., Mankad, A., Svensson, A., & Weeden, K. (2005). Effective leadership in salient groups: Revisiting leader-member exchange theory from the perspective of the social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(7), 991–1004. <https://doi.org/10.1177/0146167204273098>.
- Hur, S. Y. H., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591-603. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.002>.
- Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 60(6), 581–592. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.6.581>.
- Informa D&B (2022). *Diversidade de género nas empresas em Portugal*. <https://blog.informadb.pt/2022/03/diversidade-de-genero-nas-empresas-em-portugal-estudo/>.
- Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE) (2022). Gender Equality Index 2022: The COVID-19 pandemic and care. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2839/035888>.
- Isaac, C., Griffin, L. and Carnes, M. (2010). A qualitative study of faculty members' view of women chairs. *Journal of Women's Health*, 19(2), 533-546, <https://doi.org/10.1089/jwh.2009.1506>.

- Ismail, W.K.W. and Al-Tae, F.J.H. (2012). Integrating gender, traits and transformational leadership style as viewed from human resource management strategy. *International Journal of Academic Research*, 4(3), 16-20.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39–60. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.12.002>.
- Jones, D. and Rudd, R. (2008). Transactional, transformational, or laissez-faire leadership: an assessment of college of agriculture academic program leaders' (deans) leadership styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88-97. <https://doi.org/10.5032/jae.2008.02088>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582–594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.007>
- Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620–640. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.012>.
- Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The leadership quarterly*, 23(3), 620-640. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.012>.
- Kent, T. W., Blair, C. A., Rudd, H. F., & Schuele, U. (2010). Gender difference and transformational leadership behavior: do both German men and women lead in the same way?. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 53-66. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2019-0034>.
- Kidder, D. L. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 28(5), 629–648. <https://doi.org/10.1177/014920630202800504>.

- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2008). *Organizational behavior: key concepts, skills & best practices* (3^a. ed.). McGraw-Hill.
- Kiser, A. I. (2015). Workplace and leadership perceptions between men and women. *Gender in Management: An International Journal*, 30(8), 598-612. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2014-0097>.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>.
- Lanaj, K., & Hollenbeck, J. R. (2015). Leadership over-emergence in self-managing teams: The role of gender and countervailing biases. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1476–1494. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0303>.
- Larsson, G., Molnar, M. M., Tinnerholm Ljungberg, H., & Björklund, C. (2023). Leadership through the subordinates' eye: perceptions of leader behaviors in relation to age and gender. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 18-33. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2021-0333>.
- Lawson, M. A., Martin, A. E., Huda, I., & Matz, S. C. (2022). Hiring women into senior leadership positions is associated with a reduction in gender stereotypes in organizational language. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(9), 1-18 <https://doi.org/10.1073/pnas.2026443119>
- Levy, P. E., Cober, R. T., & Miller, T. (2002). The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8), 1703–1720. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02771.x>.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184. <http://dx.doi.org/10.1108/09699980810852682>.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 34(3), 343-378. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90043-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90043-6).
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ

- literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2).
- Lyness, K. S., & Grotto, A. R. (2018). Women and leadership in the United States: Are we closing the gender gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 227–265. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104739>
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). Leadership effectiveness measurement and its effect on organization outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043-1048. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.505>.
- Male vs female leaders: Analysis of transformational, transactional & laissez-faire women leadership styles. *European Journal of Business and Management*, 9(9), 19-26.
- Miranda, S. R. (2019). Preferred leadership styles by gender. *Journal of Management Development*, 38(7), 604-615. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2019-0034>.
- Mocho, D. H. L. (2021). Relação da eficácia da liderança, da clareza da função e da abertura à experiência com o desempenho adaptativo: o efeito mediador do work engagement [dissertação de mestrado] ISPA. <http://hdl.handle.net/10400.12/8478>.
- Moss, S. A., & Ritossa, D. A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership*, 3(4), 433–456. <https://doi.org/10.1177/1742715007082966>.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4^a. ed.). Sage.
- Oliveira, F. N. (2021). O impacto da liderança transformacional e transaccional no engagement no trabalho: Um comparativo entre os trabalhadores temporários e trabalhadores efetivos. [dissertação de mestrado] ISEG: Universidade de Lisboa <http://hdl.handle.net/10400.5/23033>.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7).

- Post, C., Latu, I. M., & Belkin, L. Y. (2019). A female leadership trust advantage in times of crisis: Under what conditions?. *Psychology of Women Quarterly*, *43*(2), 215-231. <https://doi.org/10.1177/0361684319828292>
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1989). The "Good Manager" did androgyny fare better in the 1980s?. *Group & Organization Studies*, *14*(2), 216-233. <https://doi.org/10.1177/105960118901400209>.
- Renesch, J. E. (2003). *Liderança para uma nova era*. Editora Cultrix.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, *17*(3), 227-244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x>.
- Riggio, R. (2010). *Why women may be better leaders than men*. <http://www.psychologytoday.com/blog/wired-success/201212/why-women-may-be-better-leadersmen>
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, *68*(6), 119–225. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0_3.
- Rowold, J. (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire*. *Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold*. Mind Garden.
- Rowold, J., & Rohmann, A. (2009). Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit Management and Leadership*, *20*(1), 41–59. <https://doi.org/10.1002/nml.240>.
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *57*(1), 486-493. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1215>.
- Schaumberg, R. L., & Flynn, F. J. (2017). Self-reliance: A gender perspective on its relationship to communality and leadership evaluations. *Academy of Management Journal*, *60*(5), 1859-1881. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0018>.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, *57*(2), 95–100. <https://doi.org/10.1037/h0037128>.
- Schein, V. E. (2007). Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review*, *22*(1), 6-18. <https://doi.org/10.1108/09649420710726193>.

- Sczesny, S. (2003). A closer look beneath the surface: Various facets of the think-manager-think-male stereotype. *Sex Roles: A Journal of Research*, 49(7-8), 353–363. <https://doi.org/10.1023/A:1025112204526>.
- Shadare, O. A. (2011). Management style and demographic factors as predictors of managerial efficiency in work organizations in Nigeria. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 10(7), 85–94. <https://doi.org/10.19030/iber.v10i7.4669>.
- Shakeshaft, C. (1993). Gender equity in schools. In C.A. Capper (Ed.) *Educational administration in a pluralistic society* (pp. 86-109). Suny Press.
- Shokory, S. M., Hamid, S. A., Awang, M., & Hudin, N. S. (2019). The impact of the leadership of the head of department on administrative staff's performance in Malaysian premier education university. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3), 27-42. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/V9-I3/5624>.
- Silva, F. S. (2018). Impacto da liderança transformacional no desempenho e na satisfação no trabalho dos operadores da Trèves Portugal. [dissertação de mestrado] Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/23964>.
- Silva, V., Santos, M. H., & Rosa, M. (2021). Does she deserve it? The influence of gender and meritocracy in reactions to affirmative action legislation. *Social Sciences*. 10(10), 386; <https://doi.org/10.3390/socsci10100386>.
- Snaebjornsson, I. M., & Edvardsson, I. R. (2013). Gender, nationality and leadership style: A literature review. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 89-103. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n1p89>.
- Sosik, J. J., Potosky, D., & Jung, D. I. (2002). Adaptive self-regulation: Meeting others' expectations of leadership and performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(2), 211–232. <https://doi.org/10.1080/00224540209603896>.
- Tickle, E. L., Brownlee, J., & Nailon, D. (2005). Personal epistemological beliefs and transformational leadership behaviours. *Journal of Management Development*, 24(8), 706-719. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710510613735>.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S. & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>.

- van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: a meta-analysis of research published in 1990s. *Psychological Reports*, *94*(1), 3-18. <https://doi.org/10.2466/PRO.94.1.3-18>
- van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D., (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypically. *Journal of Applied Psychology* *90*, 25–37. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.25>.
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, *14*(7), 1083–1101. <https://doi.org/10.1080/0958519032000114219>.
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2012). *Biosocial Construction of Sex Differences and Similarities in Behavior*. *Advances in Experimental Social Psychology*, *46*(1), 55–123. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-394281-4.00002-7> .
- Wootton, J. (2013). Women in leadership: an examination of transformational leadership, gender role orientations, and leadership effectiveness. A case study of Pakistan and Turkey. *American Journal of Humanities and Social Sciences*, *3*(2), 53-62.
- Yukl, G. (1998). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, *15*(2), 251-289. <http://dx.doi.org/10.1177/014920638901500207>.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5^a. Ed.). Prentice-Hall.
- Zacher, H., Rosing, K., Henning, T., & Frese, M. (2011). Establishing the next generation at work: leader generativity as a moderator of the relationships between leader age, leader-member exchange, and leadership success. *Psychology and Aging*, *26*(1), 241-252, <https://doi.org/10.1037/a0021429>.
- Zaidatol Akmalih, L. P., Zakaria, K., & Sharifah, M. N (2004). Leadership practices of principals of Sekolah Harapan Negara: a comparative study. In Rahimah, H. A & Tie, F. H (Ed.), *Principalship and school management* (pp.133- 142). Malaysia, Kuala Lumpur: Principals' Institute, Faculty of Education, University of Malaya.

Anexos

Anexo A - Consentimento Informado

Caro/a Participante,

Gostaria de começar por agradecer desde já, a sua colaboração neste estudo.

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa e tem por objetivo compreender a opinião de trabalhadores/as sobre o estilo de liderança e a eficácia dos seus/suas líderes.

A sua participação no estudo, que será muito valorizada e irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consiste em responder a um breve questionário com uma duração aproximada de 10 minutos.

Para participar neste estudo basta que tenha mais de 18 anos, trabalhe por conta de outrem na mesma organização e sob a supervisão de uma mesma chefia há, pelo menos, 6 meses.

O estudo é realizado por Mariana Carvalho (xxxx@iscte-iul.pt) sob a orientação das professoras Maria Helena Santos (xxxx@iscte-iul.pt) e Patrícia Duarte (xxxx@iscte-iul.pt) que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida ou partilhar algum comentário.

A participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação, sem que tal tenha implicações negativas para o/a próprio/a, e sem que as respostas dadas até então sejam consideradas. Para além de voluntária, a participação neste estudo é também confidencial. Os dados recolhidos destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente. Em nenhum momento do estudo precisa de se identificar. Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Mariana Carvalho

Ao iniciar a sua participação neste estudo, está a concordar com a seguinte afirmação:

Declaro conscientemente que tenho mais de 18 anos, encontro-me a trabalhar há, pelo menos, 6 meses na mesma organização e sob a supervisão de uma mesma chefia. Tenho conhecimento de que a minha participação é voluntária e que tenho a liberdade de desistir a qualquer momento.

Com base na informação prestada, aceita participar no presente estudo, cumprindo os requisitos acima mencionados?

- Sim
- Não

Anexo B - Questionário

Antes de iniciar o questionário pedimos que leia atentamente e responda de forma sincera às questões colocadas. Não existem respostas certas ou erradas, procuramos saber a sua opinião honesta acerca de cada uma delas.

Neste bloco, colaremos algumas questões relativas à sua chefia direta, isto é, a pessoa a quem reporta:

No âmbito da sua função profissional reporta a alguma chefia direta, isto é, a alguém responsável pela supervisão do seu trabalho?

- Sim
- Não

A sua chefia direta é do género:

- Feminino
- Masculino
- Não binário
- Outro _____

Há quanto tempo trabalha com esta chefia? (se trabalha há menos de 1 ano, use casas decimais; por exemplo, 6 meses =0.5; 9 meses = 0.75)

Qual a frequência da sua interação com a sua chefia direta?

- Diária
- Semanal
- Quinzenal
- Mensal

Outro

Qual? _____

Pedimos que pense na sua chefia direta e indique com que frequência os seguintes comportamentos são exibidos pela mesma. Responda, selecionando o número (0- nunca; 1- ocasionalmente; 2 - algumas vezes; 3 - muitas vezes; a 4 -frequentemente) que melhor se adequa.

	0	1	2	3	4
	Nunca	Ocasio- nalmente	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Frequentemente
Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	<input type="radio"/>				
Reflete sobre críticas que lhe são feitas e verifica se lhe são ou não adequadas.	<input type="radio"/>				
Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.	<input type="radio"/>				
Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	<input type="radio"/>				

Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	<input type="radio"/>				
Fala com otimismo acerca do futuro.	<input type="radio"/>				
Faz-me sentir bem por estar associado/a a ele/a.	<input type="radio"/>				
Discute quem é o/a responsável por atingir metas específicas de desempenho.	<input type="radio"/>				
Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar.	<input type="radio"/>				
Realça a importância de ser um forte sentido de missão.	<input type="radio"/>				
Investe o seu tempo formando e ajudando os/as trabalhadores a	<input type="radio"/>				

resolver problemas.

Torna claro o que cada um/a pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos.

Vai para além dos seus próprios interesses para bem do grupo.

Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.

Age de forma a ganhar o respeito dos outros.

Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.

Pondera as consequências éticas e morais

das suas decisões.

Mantém-se a par de todos os erros.

Exibe um sentido de poder e de confiança.

Apresenta uma visão motivadora do futuro.

Dirige a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados.

Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros.

Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas.

Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.

Sugere novas formas de realizar e completar as atividades.	<input type="radio"/>				
Enfatiza a importância de ser um sentido de missão coletivo.	<input type="radio"/>				
Exprime satisfação quando eu correspondo às expectativas.	<input type="radio"/>				
Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.	<input type="radio"/>				

Por favor, indique o seu nível de concordância ou discordância com as seguintes afirmações sobre a eficácia da liderança exercida pela sua chefia direta. Responda, selecionando o número (de 1- Discordo Totalmente a 6 – Concordo Totalmente) que melhor represente a sua opinião.

1	2	3	4	5	6
Dis-					Concordo
cordo					Totalmente
Total-					
mente					

A minha chefia direta é eficaz como líder.

A minha chefia direta é um/a bom/boa líder.

A minha chefia direta influencia eficazmente o meu nível de compromisso.

De um modo geral, eu sinto um bom nível de concordância com a minha chefia direta.

Neste bloco, agradecemos que responda a algumas questões sociodemográficas. As suas respostas serão utilizadas apenas para fins de natureza estatística. Relembramos que as suas respostas são confidenciais.

Assinale a opção que se adequa à sua situação:

Qual o género com que se identifica?

- Feminino
- Masculino
- Não binário
- Outro

- Prefiro não responder

Idade

Quais são as suas habilitações literárias (último grau concluído)?

- Ensino Básico (até ao 6º ano)*
- Ensino Secundário (entre o 7º e 12º ano)*
- Licenciatura*
- Mestrado*
- Doutoramento*

Qual é a sua situação profissional atual?

- Trabalhador/a por conta própria
- Trabalhador/a por conta de outrem efetivo/a numa organização
- Trabalhador/a por conta de outrem com contrato a prazo numa organização
- Trabalhador/a a recibos verdes
- Estagiário/a
- Outra

Qual? _____

Em que setor de atividade trabalha?

- Primário (exemplos: agricultura, pecuária, pesca, apicultura)
- Secundário (exemplos: indústria, construção civil, obras públicas)
- Terciário (exemplos: saúde, educação, banca, seguros, transportes, turismo)
- Outro

Qual? _____

Em que tipo de organização trabalha?

- Pública
- Privada

- Público-privada

Qual é a dimensão da organização (número aproximado de trabalhadores):

- até 9 trabalhadores/as
- 10 – 49
- 50-249
- >250

Há quanto tempo trabalha na organização onde está atualmente? (se trabalha há menos de 1 ano, use casas decimais; por exemplo, 6 meses =0.5; 9 meses = 0.75)

Atualmente exerce um cargo de chefia?

- Sim
- Não

Anexo C - Debriefing

Muito obrigada por ter participado neste estudo!

Conforme adiantado no início da sua participação, o estudo visa compreender a opinião de trabalhadores/as sobre o estilo de liderança e a eficácia dos seus/suas líderes. Mais concretamente pretende compreender a relação existente entre o género do/a líder e a perceção de eficácia da liderança e (mais especificamente) de que forma os estilos *genderizados* de liderança, isto é, os estilos de liderança associados aos respetivos géneros (transformacional ou transaccional) moderam esta relação.

Reforçamos os dados de contacto que pode utilizar caso deseje colocar uma dúvida, partilhar algum comentário, ou assinalar a sua intenção de receber informação sobre os principais resultados e conclusões do estudo:

Mariana Carvalho (xxxx@iscte-iul.pt)

Se tiver interesse em aceder a mais informação sobre o tema do estudo, pode ainda consultar seguintes fontes:

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>

Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129. <https://doi.org/10.1037/a0036751>

Mais uma vez, obrigada pela sua participação.

**Anexo D - Quadro Representativo das dimensões, subdimensões e itens do
“Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5X)”**

Dimensão	Subdimensão		Itens
Liderança Transformacional	Influência Idealizada (atribuída)	Altas pontuações nesta subdimensão indicam que os/as líderes são admirados/as, respeitados/as e transmitem confiança. Os/as seus/suas subordinados/as tendem a identificar-se com o/a seu/sua líder.	10, 18, 21, 25
	Influência Idealizada (comportamento)	Semelhante à subdimensão anterior. Aqui os itens medem comportamentos específicos.	6, 14, 23, 34
	Motivação Inspiracional	Altas pontuações indicam que o/a líder é capaz de motivar os/as seus/suas trabalhadores/as, fornecendo um significado ao seu trabalho. O/a líder fornece uma visão futura atrativa da organização	9, 13, 26, 36
	Estimulação Intelectual	Líderes que pontuam valores elevados nesta dimensão tendem a estimular os/as seus/suas colaboradores/as a serem inovadores/as e criativos/as.	2, 8, 30, 32
	Consideração Individualizada	Líderes com pontuações altas são caracterizados/as por prestarem atenção às necessidades individuais e de	15, 19, 29, 31

		crescimento dos/das seus/suas colaboradores/as.	
Liderança Transacional	Recompensa Contingente	Estes/as líderes clarificam quais as expectativas relativamente aos/às seus/suas trabalhadores/as e fornecem um reconhecimento quando estas são alcançadas.	1, 11, 16, 35
	Gestão por exceção (ativa)	Estes/as líderes centram-se em corrigir falhas e desvios dos/das trabalhadores/as de modo a conseguirem alcançar os objetivos propostos.	4, 22, 24, 27

Fonte: Quadro adaptado de Alonso et al. (2010) e Alves (2009).