
A LIDERANÇA E IDENTIDADE DE GÉNERO DOS LÍDERES: A
PERCEÇÃO DOS SEGUIDORES

Ana Rita Pinto Abobeira

Dissertação
Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por
Professora Doutora Maria Teresa Campos Proença

2021

Agradecimentos

Durante o ano de 2020 e parte de 2021, viveram-se tempos incertos e exigentes, porém representam para mim um exemplo de superação. Parte das minhas conquistas, especialmente a conclusão desta dissertação, não seriam possíveis sem o apoio de várias pessoas a quem tenciono agradecer.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Prof. Teresa Proença, por todo o acompanhamento, atenção, exigência, incentivo e disponibilidade na elaboração da dissertação. O seu apoio foi crucial ao longo desta caminhada e na concretização deste estudo. Obrigada!

Agradeço aos meus amigos, especialmente aos que esta faculdade juntou e uniu, Marcela, Adriana, Sandra e Joel. Obrigada por toda a amizade, companheirismo e por estarem sempre disponíveis com as palavras certas. Sem estas pessoas, a quem tenho a sorte de chamar amigos, o meu percurso seria muito mais difícil.

Agradeço à minha estrelinha da sorte, avó Alice, que está sempre presente no meu coração e na minha forma de ser. Obrigada por olhar por mim e me guiar, sempre!

Finalizo com um agradecimento muito especial aos meus pais e irmão, por acreditarem e confiarem em mim em todos os desafios a que me proponho. Agradeço-lhes a força, a paciência e todo o encorajamento ao longo desta jornada.

Muitas vezes, as palavras são escassas e não conseguem expressar todo o seu verdadeiro significado e valor, contudo, deixo aqui expressa toda a minha gratidão a quem tornou esta dissertação possível.

A todos vocês, o meu sincero obrigada!

Resumo

A liderança é examinada na literatura nas mais diversas perspectivas, sendo o gênero um tema essencial na sua compreensão.

Esta investigação explora i) a relação entre o sexo e a identidade de gênero do líder e ii) a relação entre a identidade de gênero e a eficácia e estilo de liderança dos líderes, segundo a perspectiva dos seguidores. Adicionalmente, examina-se se o contexto, nomeadamente iii) a congruência entre a identidade de gênero do líder e a composição sexual da organização, influencia a percepção de eficácia e iv) se líderes mulheres adotam mais a androginia que homens, quando existe incongruência entre a composição sexual da organização e o sexo do líder.

Recolheram-se 350 respostas através de um questionário online e analisaram-se as questões e hipóteses colocadas, maioritariamente através da comparação entre grupos.

Nos resultados o sexo do líder não corresponde à identidade de gênero que lhe é associada e as mulheres são mais andróginas que os homens. Destacam-se os líderes andróginos pois são considerados mais eficazes e estão próximos da liderança transformacional, estilo que mais contribui para uma liderança eficaz. Quando existe congruência entre a identidade de gênero do líder e a composição sexual da organização, em organizações femininas e de igual proporção, os líderes são mais eficazes.

Esta investigação acrescenta conhecimento sobre a temática da eficácia associada ao gênero. As descobertas sugerem que os líderes, para serem vistos como eficazes, devem adotar a androginia, uma liderança transformacional e devem ter em consideração a composição sexual da organização que lideram.

O estudo enfatiza a importância da perspectiva dos seguidores, peça essencial na liderança, que ajudarão chefias no desenvolvimento da liderança eficaz, com o objetivo de a organização atingir os melhores resultados.

Palavras-chave: Percepção dos seguidores, Eficácia da liderança, Liderança transacional, Liderança transformacional, Identidade de gênero, Androginia, Composição sexual da organização

Abstract

Leadership is examined in the literature in the most diverse perspectives, and gender is an essential theme in its understanding.

This research explores i) the relationship between sex and gender identity of the leader and ii) the relationship between gender identity and the effectiveness and leadership style of leaders, according to the followers' perspective. Additionally, it examines whether the context, namely iii) the congruence between the gender identity of the leader and the sexual composition of the organization, influences the perception of efficacy and iv) if female leaders adopt androgyny more than men, when there is incongruity between the sexual composition of the organization and the sex of the leader.

350 answers were collected through an online questionnaire and the questions and hypotheses outlined were analyzed, mainly through the comparison between groups.

In the results, the sex of the leader does not correspond to the gender identity associated with it and women are more androgynous than men. Androgynous leaders stand out because they are considered more effective and are closer to transformational leadership, a style that most contributes to effective leadership. When there is congruence between the gender identity of the leader and the sexual composition of the organization, in feminine organizations and of equal proportions, the leaders are more effective.

This research adds knowledge on the theme of gender-related efficacy. The findings suggest that leaders to be seen as effective should adopt androgyny, a transformational leadership, and should take into consideration the sexual composition of the organization they lead.

The study emphasizes the importance of the perspective of followers, an essential part of leadership, who will help managers in the development of effective leadership, with the aim of the organization achieving the best results.

Keywords: Followers' perception, Leadership Effectiveness, Transactional leadership, Transformational leadership, Gender identity, Androgyny, Sexual composition of the organization.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento teórico.....	5
2.1 Liderança: Líderes e seguidores.....	5
2.2 Eficácia da liderança.....	7
2.3 Género e liderança	8
2.3.1 O feminino e o masculino versus eficácia de liderança	10
2.3.2 A androginia e a eficácia da liderança.....	12
2.4 Género e estilos de liderança	14
2.4.1 Liderança Transformacional	14
2.4.2 Liderança Transacional	15
2.4.4. Estilos de liderança, género e eficácia.....	16
2.5 Composição sexual das organizações.....	20
3. Objetivos e Hipóteses.....	27
4. Metodologia	29
4.1 Método de Investigação.....	29
4.2 Instrumento de recolha de dados e procedimento.....	29
4.3 Medidas e Construção do Questionário.....	31
5. Resultados.....	35
5.1. Caraterização da amostra.....	35
5.2. Análise Fatorial	37
5.2.1 Eficácia da Liderança	40
5.2.2 Caraterísticas Estereotipadas de cada género (masculinidade e feminilidade).....	41
5.2.3 Liderança Transformacional	41
5.2.4 Liderança Transacional	42
5.3 Análise descritiva e correlacional	42
5.4 Análise de Hipóteses.....	45
6. Conclusões	57
6.1 Discussão dos resultados.....	57
6.2 Contribuições para a gestão	61

6.3 Limitações do estudo e recomendações para investigação futuras	64
7. Referências Bibliográfica	67
8. ANEXOS	77
ANEXO I – Questionário.....	77
ANEXO II – Itens que avaliam a Liderança Transformacional e Transacional.....	85
ANEXO III – Normalidade dos dados	86
ANEXO IV – Análise Fatorial Exploratória	87
ANEXO V – Análise Fatorial Confirmatória.....	90
ANEXO VI – Auxiliar Questão 1e)	92
ANEXO VII – <i>Output</i> das análises entre o sexo do líder, eficácia da liderança e estilos de liderança	93
ANEXO VIII – <i>Output</i> da confirmação dos pressupostos	95
ANEXO IX – Auxiliar Hipótese 4	96

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dados Sociodemográficos da Amostra	36
Tabela 2 - Resultados da Análise Correlacional: Médias, Desvios Padrões e Correlações....	44
Tabela 3 - Distribuição da identidade de género pelo sexo das chefias dos inquiridos.....	45
Tabela 4 - Médias da Eficácia da Liderança, da Liderança Transformacional e da Liderança Transacional para cada um dos tipos de identidade de género e para o sexo da chefia	46
Tabela 5 - Estatísticas de Eficácia da Liderança de chefias com identidade de género feminina e masculina.....	47
Tabela 6 - Estatísticas de Eficácia da Liderança de chefias andróginas e não andróginas	47
Tabela 7 - Estatísticas de Eficácia da Liderança de chefias andróginas e identidade de género feminina	48
Tabela 8 - Estatísticas de Liderança Transformacional de chefias com identidade de género feminina e masculina.....	49
Tabela 9 - Estatísticas de Liderança Transacional de chefias com identidade de género feminina e masculina.....	49
Tabela 10 - Estatísticas de Liderança Transformacional de chefias andróginas e não andróginas.....	50
Tabela 11 - Estatísticas dos Estilos de Liderança, Transformacional e Transacional, de chefias andróginas.....	50
Tabela 12 - Resultados dos Coeficientes da Variável Dependente (Eficácia da Liderança - Efl).....	53
Tabela 13 - Estatísticas da Eficácia quando existe ou não congruência entre a composição sexual e a identidade de género das chefias	54
Tabela 14 - Distribuição e média da Eficácia da Liderança quando existe congruência e incongruência entre a composição sexual da organização e a identidade de género da chefia	54
Tabela 15 – Distribuição e médias do nível de androginia das chefias andróginas (homens e mulheres), segundo a composição sexual da organização (organizações femininas e masculinas).....	56
Tabela 16 - Estatísticas da androginia na existência de incongruência entre o sexo e o género da organização (Chefias Masculinas em Organizações Femininas e Chefias Femininas em Organizações Masculinas)	56
Tabela 17 - <i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S</i> , em português. Adaptado de	

Vinger e Cilliers (2006) e Qosja e Druga (2014).....	85
Tabela 18 - Coeficiente de Assimetria (sk) e Coeficiente de Achatamento (ku)	86
Tabela 19 - Resultados de KMO e do teste de esferecidade de Bartlett das variáveis.....	87
Tabela 20 - Resultados da Fiabilidade Compósita, VEM e Validade Discriminante	87
Tabela 21 - Matriz de componentes da variável Eficácia da Liderança	87
Tabela 22 - Matriz de componentes rotativa das Caraterísticas Estereotipadas de Género .	88
Tabela 23 - Matriz de componentes do Estilo de Liderança Transformacional	88
Tabela 24 - Matriz de componentes do Estilo de Liderança Transacional	89
Tabela 25 - Estatísticas dos níveis de Androginia de chefias andróginas do sexo feminino e masculino	92
Tabela 26 - Teste de amostras independentes (chefias andróginas do sexo feminino e masculino na androginia).....	92
Tabela 27 - Estatísticas de Eficácia da Liderança de chefias do sexo feminino e masculino	93
Tabela 28 - Teste de amostras independentes (chefias do sexo feminino e masculino na Eficácia da Liderança).....	93
Tabela 29 - Estatísticas da Liderança Transformacional de chefias do sexo feminino e masculino	93
Tabela 30 - Teste de amostras independentes (chefias do sexo feminino e masculino na Liderança Transformacional)	94
Tabela 31 - Estatísticas da Liderança Transacional de chefias do sexo feminino e masculino	94
Tabela 32 - Teste de amostras independentes (chefias do sexo feminino e masculino na Liderança Transacional).....	94
Tabela 33 - Output da análise descritiva dos resíduos da regressão linear múltipla	95
Tabela 34 - <i>Output</i> do teste de Durbin-Watson	95
Tabela 35 - <i>Output</i> da estatística de colinearidade das variáveis independentes.....	95
Tabela 36 - <i>Output</i> do resumo do modelo.....	96
Tabela 37 - <i>Output</i> ANOVA	96

Índice de Figuras

Figura 1 - Análise Fatorial Confirmatória - Eficácia da Liderança.....	90
Figura 2 - Análise Fatorial Confirmatória - Características Estereotipadas de cada género...	90
Figura 3 - Análise Fatorial Confirmatória - Liderança Transformacional.....	91
Figura 4 - Análise Fatorial Confirmatória - Liderança Transacional.....	91
Figura 5 - Probabilidade Normal dos Resíduos da variável dependente (Eficácia da Liderança)	95

1. Introdução

A liderança, papel fulcral numa organização, deve encorajar os colaboradores a mudar para que esta seja capaz de se sustentar, melhorar e adaptar ao ambiente em que está inserido (Hao & Yazdanifard, 2015), o que leva as organizações a procurar uma liderança eficaz, para alcançar os seus objetivos e metas. Face às grandes transformações que as organizações vivem atualmente, como a globalização, o avanço tecnológico e uma sociedade com cada vez mais conhecimento (Gartzia & Van Engen, 2012), estudar a eficácia da liderança torna-se pertinente. Apesar da existência de muitas pesquisas sobre esta temática desde há muitos anos, esta continua a suscitar curiosidade e questões sem uma resposta concreta (Gipson et al., 2017), continuando a ser um tema de destaque na atualidade, principalmente num momento em que as organizações tiveram de se adaptar devido à atual pandemia.

De facto, a literatura apresenta um vasto número de estudos que investigam a liderança nas mais diversas perspetivas, sendo muitos deles relacionados com o sexo do líder, como por exemplo, no que diz respeito às barreiras que as mulheres enfrentam para alcançar posições de liderança. Além disso, segundo Saint-Michel (2018), a literatura aborda, principalmente, a influência do sexo dos líderes na perceção dos estilos de liderança, negligenciando a identidade de género do líder, tema que esta investigação dará importância.

Histórica e culturalmente, a liderança e cargos de chefia têm sido associada aos homens, uma vez que eram e são ainda eles que maioritariamente ocupam essas funções (Cunha, 2014; Powell & Butterfield, 2015). Consequentemente, posições de liderança e crenças de um bom líder podem estar associados a traços masculinos (Powell & Butterfield, 2015). Maioritariamente, os homens foram vistos com melhores olhos porque as qualidades necessárias para essas posições estão mais relacionadas com o papel masculino, ou seja, com características culturalmente associadas aos homens, como por exemplo, independência, dominância e racionalidade (Gipson et al., 2017; Schein, 1975; Schein, 2007).

No entanto, o protótipo ou exemplo de um líder tem-se vindo a alterar com o tempo (Cunha, 2014; Kark et al., 2012; Powell & Butterfield, 2015). Com as novas exigências sociais e com o avançar dos anos, a mulher foi conquistando espaço no mercado de trabalho e, também, tem vindo a ganhar maior destaque em posições de liderança (Cunha, 2014). Perante um histórico de disparidades, muitas vezes, as mulheres foram vistas como não tendo o necessário para determinados papéis e funções e foram percecionadas como não possuindo as qualidades essenciais de líder (Eagly & Karau, 2002; Kark & Eagly, 2010). Porém, apesar de

existirem estudos que referem a vantagem dos homens nos papéis de liderança, investigações mais recentes começam a destacar uma vantagem feminina na liderança das organizações (Duehr & Bono, 2006; Kark et al., 2012). Algumas das razões para esta mudança estão relacionadas com o facto das mulheres serem mais orientadas para as pessoas, ou seja, são mais afetuosas, sensíveis e preocupadas com o bem estar dos colaboradores, demonstrando uma maior proximidade com os mesmos (Eagly & Carli, 2003; Gartzia & Baniandrés, 2019).

Deste modo, sugere-se que ambos os sexos, feminino e masculino, estão associados culturalmente, a determinadas características e traços. A literatura sugere que a posição de liderança está associada a características estereotipadas de género e não necessariamente ao sexo biológico da pessoa que chefia. Ou seja, a identidade de género está mais relacionado com os estilos de liderança do que propriamente o sexo, bem como a eficácia da liderança (Gartzia & Van Engen, 2012; Kark et al., 2012).

Ao abordar o género, são múltiplas as pesquisas no âmbito da liderança que dão maior destaque à androginia, pois são indivíduos que apresentam comportamentos femininos e masculinos (Kark et al., 2012; Pafford & Schaefer, 2017; Subramanian et al., 2016). Estes indivíduos, independentemente do seu sexo biológico, têm características masculinas, tais como assertividade, força e dominância, e femininas, como por exemplo sensibilidade, gentileza e afetuosidade (Mustafa & Nazir, 2018; Willerth et al., 2020). Consequentemente, são indivíduos que podem melhor adaptar-se às circunstâncias e ao ambiente organizacional de hoje em dia (Blake-Beard et al., 2020), logo poderão ser considerados mais eficazes (Kark et al., 2012).

A perceção de eficácia pode estar relacionada com a perceção do estilo de liderança utilizado, sendo que cada líder lidera de maneira diferente (Kark & Eagly, 2010). Os estilos a examinar neste estudo são a liderança transformacional, que tem um papel motivador e mais próximo dos colaboradores, e o transaccional, baseado numa relação de troca entre líder e liderados (dos Santos et al., 2020; Jensen et al., 2019). Também os estilos de liderança parecem estar relacionados com a identidade de género, devido às características de cada um (Gartzia & Van Engen, 2012; Kark & Eagly, 2010; Kark et al., 2012).

O exercício da liderança é uma responsabilidade não só do líder, mas também do liderado e da complexidade do contexto (Avolio, 2007). Deste modo, é relevante perceber como os liderados caracterizam os seus líderes segundo a identidade de género e verificar se há uma relação com o estilo de liderança que utilizam e com a perceção de eficácia.

Adicionalmente, é interessante perceber como o contexto influencia estas relações, uma vez que as pessoas tendem a procurar responder às expectativas e normas do contexto em que estão inseridas. Tendo em conta a observação comum do contexto de trabalho, é consensual afirmar que há locais de trabalho mais femininos, como por exemplo a saúde ou a educação (sobretudo de faixas etárias mais baixas), e contextos mais masculinos, como por exemplo a construção civil ou das tecnologias da informação. Alguns estudos referem que a composição sexual da organização tem influência na percepção de eficácia, havendo uma vantagem de determinados líderes em relação a outros, de acordo com o seu sexo (Eagly et al., 1995; Ko et al., 2015; Paustian-Underdahl et al., 2014).

Como esta investigação se debruça sobre a identidade de género e não o sexo do líder, é pertinente aliar esse aspeto à predominância de determinado sexo na organização e verificar como os subordinados classificam a eficácia dos líderes. Assim, contextos em que tendencialmente a composição sexual predominante é feminina poderão percecionarem como mais eficazes líderes com uma identidade de género feminina e a mesma lógica é aplicada em relação aos contextos masculinos. Além disso, em organizações em que não haja predominância de nenhum sexo, organizações consideradas como de igual proporção, pode verificar-se congruência quando o líder é andrógino, pois apresenta elevados níveis de feminilidade e masculinidade (Bem, 1981).

Provavelmente, uma das estratégias da liderança para evitar discriminação poderá ser exibir uma identidade andrógina, quando o sexo do líder não é congruente com a composição sexual da organização, para serem percecionados como competentes e adequados para aquela função e local de trabalho (Smith, 2012; Subramanian et al., 2016). Porém, a literatura demonstra que são as mulheres que mais adotam a androginia nesses ambientes do que propriamente os homens (Mroz et al., 2018; Smith, 2012), sendo pertinente avaliar se isso acontece nesta investigação.

As crenças sobre as características de um líder, podem ter consequências importantes (Powell & Butterfield, 2015), principalmente no que diz respeito à eficácia. Neste sentido, é importante analisar as características dos líderes, identificar a sua identidade de género e relacioná-los com os estilos de liderança e a eficácia da liderança. Também é oportuno analisar a relação entre o sexo e a identidade de género da chefia. Complementarmente, o presente estudo ainda tem em consideração o ambiente em que chefia e liderados estão inseridos, ou seja, a composição sexual da organização em que trabalham, e perceber de que forma contribui ou

não a congruência entre a identidade de género da chefia e o género da organização na eficácia. Por último, é relevante analisar se perante a incongruência entre o sexo do líder e a composição sexual da organização, as chefias adotam a androginia, principalmente as mulheres em organizações masculinas.

Assim, o presente estudo pretende explorar a eficácia da liderança, tendo em conta a identidade de género do líder (masculino, feminino, andrógino e indiferenciado), os estilos de liderança (transformacional e transaccional) e a composição sexual da organização em que estão inseridos, sob o ponto de vista dos liderados, visto que são estes que estão em contacto direto, mas também indireto, com as decisões tomadas pelas chefias. Adicionalmente, é relevante averiguar se as identidades de género dos líderes, percecionadas pelos subordinados, equivalem ou não ao respetivo sexo biológico, bem como analisar qual o sexo biológico a que androginia é associada.

Esta dinâmica entre género e liderança, apesar de ser um tema bastante explorado, continua a ser bastante complexo (Ko et al., 2015). A presente investigação pretende contribuir positivamente, dando uma amplitude mais sólida aos estudos realizados sobre a temática, principalmente em Portugal. Tenciona-se propiciar um novo olhar sobre o tema da eficácia da liderança, uma vez que este estudo dá importância à identidade de género e não ao sexo biológico do líder. Para além disto, os resultados deste estudo poderão ajudar líderes a caminhar no sentido de uma liderança mais eficaz, isto é, ajudar os líderes a compreender como os seguidores olham para uma liderança eficaz, dado que as perceções da eficácia do líder têm um papel essencial no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos líderes.

2. Enquadramento teórico

2.1 Liderança: Líderes e seguidores

Dada a globalização e a competitividade crescente dos mercados, houve uma maior necessidade e interesse de compreender o fenómeno da liderança. É inquestionável a importância da liderança nos dias de hoje, constituindo um fator de diferenciação entre as empresas e reconhecido como um elemento essencial no seio organizacional. Para além disto, a liderança é um dos fatores mais relevantes que oferecem mudanças positivas numa organização, sendo que na sua ausência, a organização não conseguirá mudar na direção desejada ou pretendida (Hao & Yazdanifard, 2015). Atualmente, as organizações e os líderes têm desafios cada vez maiores, mais exigentes e complexos, consequência de um contexto económico instável, à rápida e grande alteração tecnológica e social e ao ambiente competitivo.

De facto, a temática tem alcançado relativa importância nas organizações, no entanto, é necessário referir que líder é diferente de gestor. Apesar dessa diferença ser descrita por alguns autores, como Boyatzis (1993) e Zaleznik (1977), neste estudo os termos “chefe”, “gestor” e “líder” serão usados indiscriminadamente, tendo o mesmo significado. Adicionalmente, os seguidores poderão ser denominados por “liderados” e “subordinados”.

Existem inúmeras definições de liderança e inúmeros autores que procuram explicar a mesma. A definição de liderança não se tem mantido estática nem existe apenas uma, esta sofreu várias alterações ao longo dos anos. Parece ser complexo chegar a uma única e universal definição de liderança, contudo esta é geralmente percebida como um processo relacional de influência no qual as pessoas movem-se na mesma direção para atingir objetivos comuns (Newstead et al., 2019). Apesar da complexidade de descrever liderança, esta é fácil de ser entendida e sentida quando nos encontramos na presença de um líder. Para Cunha (2014), a liderança é um processo em que se conduz um grupo de pessoas, transformando-o numa equipa que gera e obtém resultados. A autora acrescenta ainda, que esta é a capacidade de alguém motivar e influenciar os liderados positivamente. No estudo de Yukl (2012), o autor refere que a essência da liderança nas organizações é não só influenciar, mas também facilitar os esforços individuais e coletivos de forma a atingir os objetivos comuns. O líder, é aquele que se envolve de uma forma entusiasta e destaca-se dos demais.

Gaidzinski et al. (2004) consideram que, desde o início da década de 30 do século XX, a liderança passou a ter uma nova perspetiva, porque deixou de se centrar apenas nas caracte-

rísticas do líder e na posição hierárquica que ocupa, passando a importância a outros elementos, ou seja, passou a ser um processo que envolve, para além do líder, os liderados e a situação envolvente. A liderança não é apenas uma função do líder, mas também do liderado e da complexidade do contexto (Avolio, 2007). No estudo de Bjugstad et al. (2006), os autores deixam bem claro que sem seguidores não existem líderes, visto que estes precisam dos seus seguidores para cumprirem os objetivos pretendidos. É nas pessoas que assenta a liderança, estas são a base da sua prática, pois sem elas não pode existir liderança. Gardner et al. (2005), acrescentam que a liderança pode ser vista em duas perspetivas, nas ações tomadas pelos líderes e nas reações dos seus liderados. Isto é, por um lado, temos o líder, aquele que toma decisões, e, por outro, existem os seguidores, aqueles que se regem pelas decisões dos líderes. Tradicionalmente, os líderes são vistos como heróis ou vilões, dependendo do desempenho que tiveram na sua organização. Se forem bem-sucedidos, receberão um crédito, mas se fracassarem serão os culpados. Para Madanchian et al. (2017, p. 1047) “*a good leader can make a success of a weak business plan, but a poor leader can destroy even the best plan* “. Cada ser é único. Cada um possui as suas características, habilidades e personalidade. Perante estas diferenças, e apesar de muitos quererem ser líderes, uma vez que existe a crença de que são possuidores de uma grande personalidade, nem sempre é fácil liderar pessoas.

Os líderes, os seus comportamentos e os valores da empresa, ajudam a organização a crescer e ter sucesso (Brown & Treviño, 2006), logo é importante que os colaboradores os aceitem. O estudo de Eagly (2005) revela que os líderes podem ser considerados ineficazes ou até mesmo perder os seus cargos se os colaboradores não concordarem com os valores dos mesmos, quando estes partilham e agem de forma decisiva. Os líderes podem melhorar o desempenho das equipas e das organizações (Yukl, 2012). Como são os líderes que orientam os seus seguidores para a realização do objetivo pretendido, estes têm de saber gerir e entender as necessidades, os interesses e os anseios dos seus colaboradores (Charan, 2008). De facto, o exercício da liderança apenas é concretizado se os subordinados estiverem dispostos e abertos a serem influenciados pelos seus líderes (Van Quaquebeke & Eckloff, 2013).

Os subordinados são, deste modo, uma peça chave na liderança, visto que o exercício do mesmo envolve não só o líder mas também os seguidores (Gaidzinski et al., 2004). Bjugstad et al. (2006) justificam o facto de haver poucos estudos sobre seguidores pelo estigma associado ao termo “seguidor”, associando-o a alguém passivo, conformado e fraco. No entanto, estes são necessários para haver liderança, senão quem é que põe em prática as decisões do líder? Muitas vezes, os líderes tomam decisões e têm ações que não são bem aceites pelos

seus liderados. Os liderados esperam que o seu líder tenha estratégias adequadas e objetivos concretos para o alcance dos resultados e em grande medida quem avalia a eficácia de um líder são os liderados.

2.2 Eficácia da liderança

Face à sua importância, a eficácia da liderança é um tema muito abordado na literatura, sendo que eficácia não é necessariamente ter sucesso (Boyatzis, 2006; O'Driscoll et al., 1991). Existe cada vez mais uma necessidade de integrar a liderança nas organizações para obter a eficácia, sendo que esta “*is arguably the most organizationally relevant outcome associated with leadership and has enjoyed the most research attention*” (Hoffman et al., 2011, p. 348). Enfatizando essa importância, Hao e Yazdanifard (2015) expõem que, perante o atual ambiente vivido pelas empresas, a liderança eficaz tem um papel fulcral na gestão das mesmas, visto que as antigas formas de gerir uma empresa são insuficientes para sustentar uma organização no mercado moderno que vivenciamos.

Embora esta temática seja importante e necessária no desempenho das organizações, ainda existe alguma dificuldade em defini-la. À semelhança de Louw et al. (2017), o estudo de Adiguzel (2019) também refere que existem várias definições da eficácia do líder, mencionando estudos que interpretaram cerca de 5 000 investigações, afirmando que existem diferenças significativas nas definições. Perante essas disparidades, a eficácia da liderança é entendida como um fenómeno bastante observado, no entanto pouco compreendido (Adiguzel, 2019; Burns, 1978; Louw et al., 2017).

A eficácia do líder está relacionada com alguns comportamentos pessoais e interpessoais, mas também com muitas condições organizacionais (Sonmez Cakir & Adiguzel, 2020). O termo *effectiveness* (eficácia) aparece relacionado com o desempenho e com a qualidade das atividades desenvolvidas, mas também está associado às competências e comportamentos dos líderes, que levam a obter esse desempenho (Sternberg, 2007). De acordo com o modelo WICS, existem três componentes, “*wisdom, creativity and intelligence*”, que, em conjunto, proporcionam uma liderança eficaz (Sternberg, 2003; Sternberg, 2007). Nas suas conclusões, Sternberg (2007) refere que: um líder sem criatividade, perante situações novas e difíceis, não será capaz de lidar com elas; um líder sem inteligência académica será incapaz de decidir se as ideias são ou não viáveis e sem prática não será capaz de implementar as ideias de forma eficaz; e um líder sem sabedoria, até pode ter sucesso na implementação das ideias, mas podem não ser ideias que melhorem o interesse e o bem estar dos liderados. Para Van

Dierendonck et al. (2014), a eficácia da liderança acaba por depender de alguns fatores, tais como, o comportamento, o estilo e o traço. Em Sonmez Cakir e Adiguzel (2020), a eficácia da liderança é descrita como uma função de várias condições organizacionais e comportamentos pessoais e interpessoais, sendo também destacado que o líder é eficaz se der importância ao trabalho de autossacrifício.

A liderança é considerada eficaz quando o líder consegue influenciar e direcionar os seus seguidores para os objetivos pretendidos, sendo capaz de responder às necessidades, exigências e expectativas dos seguidores (Dirik, 2020), sacrificando-se pela organização e evitando os seus próprios interesses na divisão do trabalho (Choi & Mai-Dalton, 1998). Além disso, são indivíduos que constroem relacionamentos e motivam bastante os seus liderados (Amagoh, 2009; Cunha, 2014). Existe um elevado comprometimento com os colaboradores, interiorizando neles uma visão de futuro da organização (Sonmez Cakir & Adiguzel, 2020). A eficácia da liderança requer que o líder tenha a capacidade de realizar influência pessoal, mas também tem de possuir competências e capacidades para atingir os objetivos e metas expectáveis (Cooper & Nirenberg, 2004; Louw et al., 2017).

Qualquer seguidor que esteja comprometido com o seu trabalho pretende que a liderança do líder seja o mais eficaz possível para obterem os resultados pretendidos. Líderes eficazes devem conquistar a atenção dos liderados (Louw et al., 2017), mas também devem ganhar a admiração dos mesmos, de forma a ganharem o seu comprometimento e a sua lealdade (Adiguzel, 2019). O líder que, efetivamente, é capaz de alcançar bons resultados ganha a confiança dos seus funcionários bem como a sua admiração (Hao & Yazdanifard, 2015). O comprometimento dos colaboradores é um determinante essencial da eficácia de um líder, que garante que os objetivos estabelecidos possam ser atingidos (Adiguzel, 2019). Um indivíduo que possua uma elevada capacidade de liderança será visto como um exemplo aos olhos dos seus colaboradores. A eficácia de um líder é determinada pela compreensão e inclusão dos colaboradores no seio organizacional, sendo que isso só pode ser alcançado se os subordinados e os seus líderes estabelecerem grande confiança e respeito entre ambos (Epitropaki & Martin, 2005).

2.3 Género e liderança

O conceito de liderança é assexuado pois dependerá de um conjunto de competências ou características que um indivíduo tem, seja este homem ou mulher. Efetivamente, nem todos

os indivíduos têm competências e capacidades para liderar, mas tanto uma mulher como um homem poderão ser líderes. Contudo, ao discutir o tema da liderança, o tema género acaba por emergir.

A distinção entre género e sexo é essencial, principalmente neste estudo. O sexo refere-se a diferenças biológicas entre homens e mulheres, por sua vez o termo género está associado às características que, frequentemente e culturalmente, se referem a ser homem ou mulher (McGeown et al., 2012). Para Nikulina et al. (2016), o género associa-se às diferenças sociais e psicológicas entre homens e mulheres e exprime um conjunto de características que definem o comportamento social de ambos e as suas relações.

A identidade de género de um indivíduo é o grau em que essas pessoas se sentem com características masculinas e/ou femininas, sendo essas categorias de masculinidade e feminilidade definidas numa determinada cultura e não pelo sexo biológico (Verma & Krishnan, 2013). A conceitualização de género em Bem (1977), refere duas dimensões independentes, masculinidade e feminilidade, que representam até que ponto as pessoas possuem características relacionadas com estereótipos de género femininos e masculinos. As pessoas podem variar de classificações mais altas a mais baixas em cada dimensão. Assim, no modelo de Bem (1981), podemos identificar quatro tipos de identidade de género: 1) masculino, quando o indivíduo apresenta valores altos de masculinidade e baixos de feminilidade; 2) feminino, quando tem altos valores de feminilidade e baixos de masculinidade; 3) indiferenciado, quando tem baixo nível de feminilidade e masculinidade; ou 4) andrógina, quando apresenta valores altos em masculinidade e feminilidade.

Apesar de existirem várias investigações na liderança que têm em consideração o sexo do líder, estas deviam dar maior atenção à identidade de género do líder (Saint-Michel, 2018), como por exemplo, Mustafa e Nazir (2018), Kark et al. (2012) e Gartzia e Van Engen (2012). Conforme sugerido por Kark et al. (2012), a determinação do estilo de liderança e da eficácia da liderança pode não estar associada ao sexo do líder mas sim à perceção das características de papel de género do líder. Neste sentido, no presente estudo, em vez de se analisar o sexo biológico do líder, a atenção estará voltada para as características de género dos líderes percebidas pelos seus subordinados. Na realidade, o que pode aproximar um indivíduo da liderança são as suas características e identidade de género e não o seu sexo. Logo, existe uma certa importância em perceber qual o género a que os líderes se identificam mais, sob o olhar dos seus seguidores. Apesar de os indivíduos poderem variar entre quatro dimensões, como referido anteriormente, este estudo dá maior relevância, ao feminino, masculino e andrógino.

2.3.1 O feminino e o masculino versus eficácia de liderança

A identidade de gênero é baseada em características estereotipadas de gênero. Uma orientação de comunhão ou de expressividade, está associada a características estereotipadas como femininas, enquanto uma orientação de agência e de instrumentalidade estão associadas a características estereotipadas como masculinas (Bem, 1977; Keener et al., 2012; Matud, 2019). Isto é, comportamentos expressivos e de comunhão incluem a sensibilidade, compaixão e focados no outro, enquanto comportamentos instrumentais e de agência incluem assertividade, competitividade e focados na realização dos seus objetivos (Kark et al., 2012; Keener et al., 2012; Matud, 2019; Saint-Michel, 2018).

O estudo português de Fernandes e Cabral-Cardoso (2003) refere que o conceito de papel de gênero é construído, nas organizações, situacionalmente, e indica que perante a análise de alguns estudos, o estereótipo masculino está associado à instrumentalidade, autonomia, dinamismo e dominação, e o estereótipo feminino está associado à dependência, passividade, submissão e expressividade tanto de emoções como de sentimentos para com outros indivíduos.

Segundo Adler (2002), as características atribuídas ao homem sustentam a imagem do homem enquanto líder, pois são vistos como agressivos, competitivos, dominantes, sem emoções, ambiciosos, autoconfiantes, entre outros. Já o que caracteriza a mulher, ser mais faladora, submissa, religiosa, gentil, expressiva, calma e empática, tem prejudicado a imagem das mulheres como líderes. Adicionalmente, em Subramanian et al. (2016) os homens são mais racionais, assertivos, competentes, ambiciosos, enérgicos, dominantes, agressivos e independentes, já as mulheres são carinhosas, sensíveis, gentis, calorosas e mais expressivas. Já Duarte et al. (2009) reforçam a ideia de que as características que normalmente se atribuem aos líderes não são características comuns nas mulheres, como a autonomia e a orientação de resultados. Os estereótipos masculinos reúnem um maior número de atributos e existe um maior desejo social, por parte dos indivíduos, de os ter em comparação com os femininos (Fernandes & Cabral-Cardoso, 2003).

Existe, com maior frequência, uma valorização positiva das características masculinas em comparação com as femininas (Broverman et al., 1972). As mulheres têm uma menor probabilidade de corresponder à liderança, porque, tradicionalmente, existe a percepção de que a liderança é fundamentada em conceitos orientados para o masculino (Gipson et al., 2017). Em

concordância Fernandes e Cabral-Cardoso (2003) expõem que os atributos pessoais dos homens, como a instrumentalidade e o domínio, aparentam ser os que melhor caracterizam alguém que pretende ter um cargo de gestão, relação que não existe, normalmente, entre os estereótipos femininos e um gestor.

Existem múltiplas investigações a mencionar a “Teoria de Congruência de Papéis” quando se discute o gênero. Esta teoria, que é fundamentada e enraizada na teoria dos papéis sociais, faz a comparação dos papéis que são socialmente esperados de cada sexo e os papéis exigidos ao líder (Eagly & Karau, 2002). Isso significa que um indivíduo será avaliado positivamente quando as suas características forem reconhecidas como alinhadas aos papéis sociais típicos desse grupo (Eagly & Diekmann, 2005). Isto é, as pessoas esperam que tanto homens como mulheres tenham comportamentos compatíveis e consistentes com o estereótipo do seu gênero (Ko et al., 2015; Mroz et al., 2018). Assim, é expectável que homens e mulheres tenham comportamentos congruentes com os seus papéis tradicionais, o que dá origem a estereótipos que estimulam respostas de gênero à liderança (Eagly & Karau, 2002).

Por um lado, existem estudos que indicam que o papel de liderança está mais associado ao papel de gênero masculino o que implica que, provavelmente, os homens líderes são vistos mais favoravelmente que mulheres líderes (Ko et al., 2015). Segundo esta teoria, as mulheres não são vistas tão favoravelmente como os homens, num papel de liderança, pois violam o papel de gênero, visto que o papel do líder está associado a características mais masculinas (Eagly & Karau, 2002; Ko et al., 2015).

No entanto, por outro lado, existe uma tendência crescente na literatura que afirma que a gestão e a liderança estão a tornar-se cada vez mais feminina, pois alguém com características femininas tem maior sensibilidade interpessoal, maior preocupação sobre o bem-estar dos outros e são mais cooperativos no local de trabalho, estando essas chefias associadas a uma gestão mais eficaz (Gartzia & Van Engen, 2012; Kark et al., 2012). A liderança e a forma como se olha para ela, tem vindo a alterar-se ao longo do tempo, fruto das grandes alterações vividas e presentes na sociedade, fazendo com que este enviesamento entre homens e mulheres seja mais subtil e dependente das características do contexto em que estão inseridos (Ko et al., 2015). De facto, tem existido uma mudança e alteração da forma como são vistas as mulheres na gestão, consequência de existirem cada vez mais mulheres no mercado de trabalho e em posições de liderança (Cunha, 2014; Duehr & Bono, 2006). Adicionalmente, nos dias de hoje, a sociedade tem reconhecido as mulheres como líderes essenciais no contexto organizacional devido à sua postura e forma de agir e pensar, sendo que pessoas

com características femininas investem mais nas relações com os colaboradores (Cunha, 2014; Kark et al., 2012).

Assim, é relevante comparar indivíduos femininos (pessoas com elevados traços femininos) com indivíduos masculinos (pessoas com traços masculinos). Consequentemente, perante a literatura e o facto das mulheres terem cada vez mais acesso à liderança, sugere-se o seguinte:

H1a: Subordinados percebem chefias com identidade de género feminina como mais eficazes que chefias com identidade de género masculina.

2.3.2 A androginia e a eficácia da liderança

Analisar a liderança através do género é feito há muitos anos. Com essas descobertas, estudos começaram a referenciar a androginia, como é caso de Subramanian et al. (2016) e Pafford e Schaefer (2017). De facto, a masculinidade e a feminilidade podem coexistir como um papel de género de um indivíduo (Willerth et al., 2020). A combinação de elevados níveis de características socialmente estereotipadas femininas e masculinas é denominada por androginia, ou seja, esta é a combinação de características fortes, tanto de masculinidade como de feminilidade, representando um ideal de funcionamento humano (Park, 1997). Independentemente do sexo biológico do indivíduo, este pode identificar-se e apresentar-se com características associadas tanto ao género masculino como ao feminino. Esta “androginia psicológica” é uma mistura dos estilos masculino e feminino, sendo que esses indivíduos andróginos são considerados mais protetores e independentes (Bem, 1977).

Autores como Eagly e Carli (2003) e Hussain et al. (2012) expõem que, perante o contexto das organizações da atualidade, em constante mudança, mais flexíveis e cada vez menos hierárquicas, para ter sucesso e existir eficácia é necessário que as pessoas da administração adotem alguns comportamentos como: ser mais colaborativo e cooperativo, investir no desenvolvimento dos colaboradores e ter mais sensibilidade e empatia (caraterísticas tradicionalmente femininas), mas ao mesmo tempo ser assertivo, focar-se em resultados e demonstrar ambição (caraterísticas culturalmente masculinas). Isto acaba por sugerir que uma liderança eficaz pode não estar associada somente a altos níveis de caraterísticas estereotipadas masculinas ou femininas, mas sim à androginia (Hall et al., 1998; Kark et al., 2012; Koenig et al., 2011).

Apesar de um líder ter de ser assertivo, dominante e orientado para os resultados (caraterísticas culturalmente masculinas), não se pode descartar a feminilidade existente numa

liderança eficaz. Perante a análise da literatura, as características estereotipadas femininas também estão presentes nas características de uma liderança eficaz, devido à motivação e preocupação, à maior proximidade e atenção para com os seguidores, aumentando a vinculação do liderado ao líder (Cunha, 2014). Isto, sugere que o ideal seria um líder que pudesse e utilizasse ambas as características, ou seja, uma chefia que assumisse a androginia (Kark et al., 2012; Powell & Butterfield, 2015).

Para Mustafa e Nazir (2018), indivíduos andróginos são assertivos, ambiciosos, dominantes e fortes, características associadas ao género masculino, mas também, gentis, simpáticos, afetuosos e sensíveis, características femininas. Em Pafford e Schaefer (2017), estes líderes são considerados como mais eficazes, visto que perante um dado contexto, são capazes de se adaptar e utilizar características masculinas e femininas. Assim, a identidade andrógina é a favorita pela possível adoção de um comportamento “instrumental”, mais associado aos homens, ou “expressivo”, mais associado às mulheres, dependendo das situações (Subramanian et al., 2016). Em concordância, Gartzia e Van Engen (2012) também sugerem que estes líderes são mais eficazes. Deste modo, é sugerida a seguinte hipótese:

H1b: Subordinados percecionam chefias andróginas como mais eficazes que chefias não andróginas.

Uma vez que existem estudos que destacam uma vantagem feminina e andrógina dos líderes, é interessante comparar chefias andróginas e femininas relativamente à sua eficácia. Como líderes andróginos adaptam-se ao ambiente e são mais completos a nível de traços, espera-se que os subordinados os percecionem como mais eficazes. Consequentemente, é levantada a seguinte hipótese:

H1c: Subordinados percecionam chefias andróginas como mais eficazes que chefias com identidade de género feminina.

É ainda pertinente verificar se as identidades de género percecionadas correspondem ou não ao respetivo sexo biológico, bem como explorar a que sexo biológico a androginia é associada, procurando responder às seguintes questões:

Q1d: Será que o sexo biológico corresponde à respetiva identidade de género? Ou seja, a maioria dos chefes homens serão percecionados com uma identidade masculina e a maioria das chefes mulheres serão percecionadas com uma identidade feminina?

Q1e: Qual é o sexo biológico da chefia percebida com uma identidade andrógina?

Os estereótipos de gênero existentes, ou seja, estas imagens preconcebidas relativamente ao gênero, acabam por interligar-se aos estilos de liderança. O estilo de liderança transformacional é regularmente exibido pelo gênero feminino e o estilo de liderança transacional é exibido pelo gênero masculino, devido às características de cada gênero e às características de cada estilo de liderança (Eagly & Karau, 2002). Posto isto, é pertinente entender estes estilos de liderança e como os subordinados os vão associar ao gênero.

2.4 Gênero e estilos de liderança

Cada líder tem e apresenta diferentes estilos de liderar e de influenciar os seus seguidores, proporcionam percepções de eficácia de liderança nos seus liderados (Hentschel et al., 2018). Segundo Kark e Eagly (2010), existe uma vasta literatura que relacionam a eficácia da liderança, de homens e mulheres, com os estilos de liderança adotados. Os autores referem que a literatura desenvolvida tem destacado a liderança transformacional e transacional. Adicionalmente, Moller e da Silva Gomes (2010) indicam as noções desses estilos, referindo que no exercício de liderança, existem estudos que os destacam. A literatura realça que os estilos de liderança transformacional e transacional baseiam-se no trabalho de Burns (1978) e Bass (1985) e, embora estes estilos sejam adotados para atingir as metas organizacionais pretendidas, existem algumas diferenças entre eles (Jensen et al., 2019). Adicionalmente, é relevante referir que de acordo com Antonakis et al. (2003) a teoria original de Bass, inicialmente composta por quatro fatores de liderança transformacional e dois fatores de liderança transacional, sofreu alterações. A versão mais recente, de acordo com Judge e Piccolo (2004), é composta quatro fatores na liderança transformacional e três na liderança transacional.

2.4.1 Liderança Transformacional

O conceito de liderança transformacional, tem vindo a sofrer algumas reflexões, descrita por Bass (1990), como aquela que, para além de capacitar os seguidores, também os motiva a ter um excelente desempenho, ultrapassando as suas expectativas. O autor acrescenta ainda que o líder transformacional incentiva o trabalho coletivo e as suas metas comuns, não se concentrando apenas nas suas preocupações e necessidades. O líder, indivíduo inovador, cria um plano para alcançar metas futuras e motiva os seguidores, incentivando-os a fortalecer todo o seu potencial (Kark & Eagly, 2010) e os colaboradores exercem um esforço extra em nome

desses líderes (Bass, 1990). Teoricamente, o líder com uma liderança transformacional tem intenção de encorajar os subordinados a exceder os seus interesses (Jensen et al., 2019). Estes têm influência nos seus liderados, obtida através da atenção dada às necessidades e preocupações dos seguidores, ganhando a confiança, o respeito e admiração pelo líder, o que leva ao alcance de excelentes resultados (dos Santos et al., 2020). Estes líderes incentivam os seus liderados a aprender novas habilidades (Ayman et al., 2009), melhorando-se cada vez mais e apresentam um grande sentido de moral, uma forte vontade de influenciar e autoconfiança (Subramanian et al., 2016). Ou seja, são líderes proativos que aumentam a consciência dos seus seguidores para os interesses coletivos, ajudando-os a atingir as metas pretendidas (Antonakis et al., 2003).

São vários os estudos que identificam as componentes que integram a liderança transformacional (Banks et al., 2016; dos Santos et al., 2020; Judge & Piccolo, 2004). Em Judge e Piccolo (2004), são descritas e explicadas as componentes, sendo elas: a) influência idealizada (ou carisma), que é caracterizada com os comportamentos do líder que incentivam os seguidores, fazendo com que se identifiquem com o líder; b) estímulo intelectual, que retrata até que ponto o líder desafia as suposições existentes, assume riscos e encoraja e estimula a criatividade dos seus seguidores; c) motivação inspiradora, que caracteriza até que ponto o líder revela uma visão atraente e inspiradora destinada aos seguidores; e d) consideração individualizada, que retrata até que ponto o líder atende às necessidades individuais dos seguidores, representa um mentor para os seguidores e também ouve as preocupações destes.

2.4.2 Liderança Transacional

Este estilo de liderança é um relacionamento de dar e receber (Kark & Eagly, 2010) e está mais associado a uma relação de causa-efeito onde os líderes estimulam uma relação de troca com os seguidores (dos Santos et al., 2020). Normalmente, este estilo de liderança é representado pela monitorização e controlo de resultados, mas também pela definição de objetivos, sendo considerado como um processo de troca que tem por base o cumprimento das obrigações contratuais (Antonakis et al., 2003). Adicionalmente, pode envolver valores monetários, sendo estes relevantes para processos de troca, com responsabilidade, reciprocidade e honestidade (Purwanto et al., 2020) e existe o uso de recompensas e sanções (Jensen et al., 2019). Os líderes explicam as suas responsabilidades e o que deve ser feito aos seus liderados, monitorizaram o seu trabalho e recompensam-nos se forem cumpridos os objetivos, porém, se isso não acontecer, os colaboradores são corrigidos pelos líderes (Eagly & Johannesen-

Schmidt, 2001). Além disso, os interesses pessoais dos subordinados merecem resposta por parte dos líderes, apenas se esses interesses forem compatíveis e proporcionais ao valor do trabalho realizado pelos mesmos (Purwanto et al., 2020). Desta forma, através deste exercício os líderes têm a intenção de criar o interesse no colaborador para atingir os objetivos pretendidos (Jensen et al., 2019).

Teoricamente, o estilo de liderança transacional é composto pela recompensa contingente, e gestão por exceção (ativa e passiva) (Antonakis et al., 2003; dos Santos et al., 2020; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Jensen et al., 2019). Antonakis et al. (2003) explicam que: a) recompensa contingente, caracteriza-se quando o líder tem comportamentos focados em esclarecer as funções aos seguidores atribuindo-lhes recompensas por atenderem às expectativas definidas; b) gestão por exceção ativa, está associado à vigilância ativa dos líderes para assegurar que tudo seja atingido e cumprido; e c) gestão por exceção passiva, em que o líder apenas intervém após acontecerem erros por parte dos seguidores.

2.4.4. Estilos de liderança, género e eficácia

Enquanto que a liderança transacional implica a imposição de ordens, atribuição de recompensas e controlo por parte dos líderes, a transformacional preocupa-se com a ligação entre líderes e liderados, o que inclui ouvi-los, mostrar empatia por eles e ajudá-los no alcance dos seus objetivos (Alonso-Almeida et al., 2017). Por estas razões, devido às características femininas e às do estilo de liderança, estudos indicam que as mulheres estão mais associadas ao estilo de liderança transformacional, estilo que é mais orientado para as pessoas.

Trinidad e Normore (2005) afirmam que a liderança transformacional é o estilo preferido usado pelas mulheres, devendo-se ao facto de as características deste estilo estar relacionado com os valores femininos que são desenvolvidos através dos processos de socialização (comunicação, trabalhar em equipa, ...).

Os resultados do estudo de Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) indicaram que as líderes mulheres superaram os líderes homens no estilo de liderança transformacional e, contrariamente, os homens superaram as mulheres no estilo de liderança transacional. As mulheres manifestaram atributos e ações que levaram subordinados a sentir otimismo e entusiasmo em relação aos objetivos estipulados e futuros, a sentir orgulho e respeito por elas e atenderam às suas necessidades individuais dos seus seguidores. Já os homens prestaram atenção aos problemas e erros dos seus colaboradores, esperaram até que os problemas se tornassem graves antes de tentar resolvê-los e estavam ausentes em momentos críticos. Apesar disto, as

líderes mulheres também apresentaram resultados na liderança transacional na escala de recompensa contingente, pois recompensavam os seus seguidores pelo bom desempenho (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Eagly et al. (2003) fazem uma análise de 45 estudos sobre os estilos de liderança mencionados, onde sugerem que as líderes mulheres adotam mais um estilo transformacional e os homens um estilo transacional. Para além disto, as mulheres envolvem-se mais em recompensas contingentes, dimensão da liderança transacional. Em Kark e Eagly (2010), as mulheres têm maiores classificações do que os homens nos estilos de liderança que têm uma relação mais positiva com a eficácia, como é o caso da liderança transformacional, mas também superaram os homens na recompensa contingente. Adicionalmente, em Eagly e Johannesen-Schmidt (2001), com base nos seus resultados e estudos anteriores, concluem que as mulheres são provavelmente mais eficazes que os homens, visto que são mais transformacionais.

Mais recentemente, de Alonso-Almeida et al. (2017) concluiu que as mulheres apresentavam mais frequentemente uma liderança transformacional que os homens, sendo que estes apresentavam um estilo mais voltado para o domínio. No entanto, como noutros estudos, focam-se no sexo do líder e não na sua identidade de género.

É pertinente verificar como os subordinados percecionam os estilos de liderança consoante a identidade de género do líder. Para Kark et al. (2012), independentemente do sexo da chefia, líderes que apresentaram uma maior pontuação na liderança transformacional eram aqueles que tinham uma identidade de género feminina e não líderes com identidade de género masculina. Adicionalmente, Powell e Butterfield (2015) reforça o facto de estudos anteriores encontrarem evidências de que líderes femininas são mais ligadas à liderança transformacional do que as masculinas, isto é, o estilo de liderança transformacional foi caracterizado como estando mais associado com o estereótipo de género feminino do que masculino.

Nos resultados de Mustafa e Nazir (2018), a masculinidade correlacionava-se significativa e negativamente com todas as dimensões da liderança transformacional, enquanto que a feminilidade demonstrou, em algumas dimensões, uma relação positiva e estatisticamente significativa.

Chefias ou líderes que têm uma orientação de comunhão (caraterísticas estereotipadas femininas) são mais orientadas para as pessoas, atenciosas e preocupadas com os seus liderados,

enquanto que chefias com um comportamento de agência (caraterísticas estereotipadas masculinas), são mais focados no objetivo, gostam de controlar os seus colaboradores e são dominantes (Saint-Michel, 2018).

Posto isto, a liderança transformacional estará mais relacionada a líderes com identidade de género feminina porque têm caraterísticas de maior proximidade com o liderado e a liderança transacional com líderes com identidade de género masculina. Concluindo, espera-se que subordinados percecionem líderes com identidade de género feminina (indivíduos com valores altos nas caraterísticas culturalmente femininas) com maiores classificações na liderança transformacional e líderes com identidade de género masculina (indivíduos com valores altos nas caraterísticas culturalmente masculinas) com maiores classificações na liderança transacional. Ou seja, é sugerido que:

H2a: As chefias percecionadas com identidade de género feminina são percebidas como mais transformacionais do que as chefias com identidade de género masculina.

H2b: As chefias percecionadas com identidade de género masculina são percebidas como mais transacionais do que as chefias com identidade de género feminina.

Alguma literatura sugere que as caraterísticas andróginas e os comportamentos de liderança transformacional podem estar fortemente relacionadas, como é o caso do estudo de Kark et al. (2012). Os autores concluíram que líderes considerados andróginos obtiveram maiores classificações na liderança transformacional do que líderes não andróginos. De facto, em Kark e Eagly (2010), é referido que o conceito de liderança transformacional está fortemente associado mais a caraterísticas femininas do que masculinas, como por exemplo a orientação e capacitação dos subordinados, no entanto, na sua totalidade, este estilo de liderança apresenta um carácter andrógino. Os líderes transformacionais são tão cuidadores como duros, são um exemplo para os subordinados como também exigem respeito, e algumas caraterísticas associadas ao género masculino, como resiliência, determinação e energia, também são traços transformacionais (Mustafa & Nazir, 2018).

Os líderes que apresentem tanto caraterísticas masculinas como femininas, têm uma maior probabilidade de serem considerados mais transformacionais (Gartzia & Van Engen, 2012; Kark et al., 2012). Por sua vez, em Mustafa e Nazir (2018), que avaliam a liderança transformacional através de quatro dimensões, a androginia apresentou uma relação negativa e significativa em duas delas (estimulação intelectual e influência idealizada). Em Gartzia e Van

Engen (2012), o estudo revela que líderes andróginos apresentam pontuações mais altas em liderança transformacional em comparação com os outros líderes, mas na recompensa contingente, dimensão que integra a liderança transacional, não encontraram diferenças estatisticamente significativas. Desta forma, os liderados podem interpretar líderes andróginos como mais consistentes com os comportamentos da liderança transformacional e não tão próximos de um estilo de liderança transacional. Com base no que foi mencionado, sugere-se o seguinte:

H2c: As chefias que são percebidas como andróginas são percebidas como mais transformacionais do que as chefias não andróginas.

H3: Subordinados percebem chefias andróginas como mais próximos de uma liderança transformacional do que transacional.

Perante o atual contexto que o Mundo vive, onde várias organizações tiveram de repensar os seus métodos de trabalho e de gestão, é oportuno saber qual a percepção e perspectivas dos subordinados relativamente à eficácia dos estilos apresentados. Bass (1990) refere que líderes transformacionais podem ser vistos como mais eficazes do que líderes transacionais, no entanto, podem existir situações em que a liderança transacional pode ser a mais indicada. Ambos os estilos de liderança podem ser eficazes, mas em cenários distintos: enquanto que o transformacional é mais eficaz em períodos turbulentos, de início da organização e de mudança com exigências de renovação, o transacional é mais eficaz em períodos de evolução e em mercados e ambientes estáveis (Bass, 1990; Duarte et al., 2009). Os líderes adotam os estilos de liderança mediante a situação em que se encontram e mediante o perfil dos liderados e, para além disto, é referido que não existe um estilo que seja considerado melhor ou pior, apenas existem estilos que são mais ou menos adequados mediante determinadas situações (Cunha, 2014). Os autores Eagly e Johannesen-Schmidt (2007), reforçam que a maioria dos líderes não se regem apenas por um estilo de liderança, mas sim pelos dois tipos enunciados.

Em Kalsoom et al. (2018), estudo realizado no Paquistão, indica nos seus resultados que embora ambos os estilos de liderança, transacional e transformacional, estejam relacionados positivamente com o desempenho dos colaboradores da indústria em estudo, foi a liderança transacional que apresentou uma relação mais forte com o desempenho dos mesmos, fazendo com que os autores recomendem a utilização do estilo transacional. Já em Purwanto

et al. (2020), ambos os estilos estão fortemente relacionados com o desempenho dos funcionários, sugerindo que ambos devem ser usados em simultâneo. A recompensa contingente, dimensão que pertence à liderança transacional, é considerada eficaz, enquanto que as restantes dimensões que integram este estilo de liderança são consideradas menos eficazes (Kark & Eagly, 2010).

Por outro lado, segundo Subramanian et al. (2016), o desempenho dos seguidores acaba por exceder as expectativas quando estão perante líderes transformacionais, enquanto que numa liderança transacional, apenas o resultado esperado acontece. Em Pihie et al. (2011), apesar dos estilos de liderança transacional e transformacional estarem positivamente correlacionados com a satisfação no trabalho, os autores referem que os chefes de departamento em estudo deveriam praticar e utilizar a liderança transformacional para serem líderes mais eficazes. O contributo dos líderes transformacionais para a organização é superior aos líderes transacionais e, em relação aos colaboradores, estes apresentam um empenho extra e diferenciado em nome dos líderes transformacionais, levando as organizações a serem mais eficazes que líderes transacionais (Bass, 1990). Adicionalmente, em Bass (1990), o autor realça que existe a possibilidade de sucesso da liderança transacional se os subordinados valorizarem a recompensa indicada e a forma como os líderes atuam. Em Judge e Piccolo (2004) destacam que a liderança transformacional está associada a resultados que presumivelmente líderes, indivíduos e organizações dão valor, dando vantagem aos líderes transformacionais. De acordo com a literatura, o estilo de liderança transformacional tem sido considerado mais eficaz devido às suas componentes. Motivar os seguidores para um esforço extra, melhorar o desempenho para além das expectativas e aumentar a satisfação no trabalho (Pihie et al., 2011), podem ser mais valorizadas pelos colaboradores e, conseqüentemente, serem mais eficazes aos olhos destes. Posto isto, face às características de cada estilo, espera-se que os subordinados percecionem líderes transformacionais, aqueles que motivam, encorajam e estão mais próximos dos seus seguidores, como mais eficazes do que outros líderes. Sugere-se a seguinte hipótese:

H4: Subordinados percecionam a liderança transformacional como estando mais associada à eficácia da liderança do que a liderança transacional.

2.5 Composição sexual das organizações

Subramanian et al. (2016) sugerem que existem fatores que têm influência na eficácia das

funções de um líder para além do género deste, como a orientação de género da organização e o género do subordinado. De facto, a eficácia da liderança não resulta apenas do líder, mas também dos seguidores e do contexto em que estão inseridos (Avolio, 2007; Ko et al., 2015). O verdadeiro comportamento de um líder, depende da interação das características do mesmo e do contexto (Larsson & Alvinus, 2020). Deste modo, para Ko et al. (2015), a perceção da eficácia depende do sexo do líder e do contexto, sendo que o contexto acaba por salientar o sexo do líder (Ko et al., 2015). Adicionalmente, os autores Subramanian et al. (2016) referem que é necessário suporte empírico no conceito do género da organização, dado que não existe literatura que consiga ser precisa na definição da organização masculina e feminina. Neste sentido, explorar este tópico torna-se bastante oportuno, isto é, estudar a composição sexual das organizações a fim de entender que consequências podem trazer à liderança dos líderes. Na verdade, não são apenas as pessoas que têm uma orientação de género, as organizações também podem ter. Apesar de no século XX as organizações terem sido investigadas com o pressuposto da neutralidade de género e das mulheres estarem cada vez mais em cargos de chefia, atualmente as organizações ainda têm género (Festing et al., 2015). Por exemplo, o ambiente militar e policial é considerado particularmente masculino, visto que são tradicionalmente dominados por homens (Arkin & Dobrofsky, 1978). Por sua vez, organizações ligadas à educação e ao serviço social são dominadas por mulheres, atribuindo-lhes uma vantagem substancial (Eagly et al., 1995). Em Portugal, por um lado, a área de tecnologias da informação e comunicação é predominantemente masculino e, por outro lado, o setor da educação é considerado mais feminino (EUROSTAT, 2021a, 2021b). Apesar de em Subramanian et al. (2016) terem referido que é necessário suporte empírico no conceito do género da organização, pois não existe literatura que consiga ser precisa na definição da organização masculina e feminina, para este estudo, o género da organização será considerado de acordo com a sua composição sexual. Isto é, uma organização é masculina, se tiver na sua maioria, trabalhadores do sexo masculino, e feminina quando a maioria dos trabalhadores forem mulheres. Note-se ainda que, organizações em que não existe a predominância sexual de nenhum sexo, estas são consideradas como organizações de igual proporção.

Além do estilo de liderança, a perceção de eficácia também pode alterar-se consoante a composição sexual da organização em que líder e subordinado estão inseridos (Ko et al., 2015; Mroz et al., 2018). Uma síntese de estudos realizado por Eagly et al. (1995) revela que tanto homens como mulheres são líderes eficazes, mas tendo por base a teoria da congruência dos papéis. Ou seja, os homens são considerados mais eficazes em papéis considerados mais

masculinos em comparação com as mulheres, enquanto as mulheres são mais eficazes, comparando com os homens, em papéis femininos. Por sua vez, em Eagly e Carli (2003) é mencionado que as mulheres podem não ser consideradas tão eficazes quando estão em funções dominadas pelo sexo masculino ou definidas como tendo características masculinas. Enquanto que líderes mulheres foram consideradas mais eficazes em organizações estereotipadas como femininas, tal como setores de serviços e no setor da educação, os homens foram considerados líderes mais eficazes em organizações masculinas, como setores de manufatura e técnicos (Eagly et al., 1995; Subramanian et al., 2016). Deste modo, existem ambientes mais adequados para homens ou mulheres (Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006; Mroz et al., 2018).

Em Paustian-Underdahl et al. (2014), uma análise de cerca de 95 estudos, expõem que à medida que a organização é mais feminina ou masculina, existem diferenças de género na eficácia da liderança, ou seja, em organizações onde existe predominantemente homens (organizações masculinas), classificavam como mais eficazes líderes homens do que mulheres. No estudo recente de Ko et al. (2015) sobre a composição de género da indústria e a eficácia da liderança, realizado nos EUA, descobriram que as perceções, tanto dos líderes como dos seus supervisores, colegas e subordinados diretos, são mais favoráveis à medida que a composição de género da indústria é mais congruente com o sexo do líder.

Com base nos estudos referidos anteriormente, a combinação entre a composição sexual da organização e o sexo do líder está associada a uma maior eficácia. No entanto, esses estudos utilizam nas suas análises o sexo e não a identidade de género do líder, não considerando a androginia. Deste modo, este estudo utilizará a identidade de género do líder, através das características estereotipadas femininas e masculinas, e não o seu sexo biológico, pelo que se espera uma relação mais forte.

Nesta investigação, prevê-se que na presença de congruência entre a identidade de género do líder e a composição sexual da organização, o líder é considerado mais eficaz. Ou seja, em organizações predominantemente femininas, líderes com altos níveis de características femininas serão mais eficazes (chefias com identidade de género feminina) e, em organizações masculinas, líderes com altos níveis de características masculinas serão também mais eficazes (chefias com identidade de género masculina). Adicionalmente, este estudo considera as organizações de igual proporção, aquelas em que não existe um sexo predominante. Nesses casos, em que existe diversidade sexual dos colaboradores dentro da organização, existirá congruência quando o líder for andrógino. Isto acontecerá porque, para além de indivíduos

andróginos serem adaptáveis e flexíveis ao ambiente e às situações (Blake-Beard et al., 2020; Mustafa & Nazir, 2018), estes possuem altos níveis em características femininas e masculinas (Bem, 1977, 1981), o que permite ser congruente.

Posto isto, apresenta-se a seguinte hipótese:

H5: Subordinados percebem chefias mais eficazes quando existe congruência entre a composição sexual da organização e a identidade de gênero do líder.

Partindo da premissa que todos os indivíduos, homens ou mulheres, independentemente do seu sexo biológico, podem ter características, personalidade e uma identidade de gênero diferente (feminino, masculino, andrógino ou indiferenciado), é interessante analisar esse comportamento mediante o gênero da organização. Assim, este estudo explora como os líderes são percebidos quando não existe congruência entre o sexo do líder e o da organização, pois a diversidade de gênero no local de trabalho pode influenciar as percepções dos liderados em relação aos seus líderes (Smith, 2012).

Gardiner e Tiggemann (1999) sugerem que o sexo do líder bem como a proporção de gênero, de uma indústria, influencia o estilo de liderança a adotar. Os autores indicam que as mulheres quando trabalham no seu estilo tradicional, ou seja, orientadas para o relacionamento interpessoal, não se queixam de qualquer pressão, mas sentem-se mentalmente mal quando é necessário alterar esse seu estilo, consequência de trabalhar em ambientes dominados por homens. Já os homens não alteram o seu estilo de liderança na presença de homens. A organização masculina, como por exemplo, o militar e policial, difere de outras organizações porque os líderes homens são favorecidos nesses locais e as funções desempenhadas dos militares ou policiais são de natureza altamente masculina (Subramanian et al., 2016).

As mulheres que trabalhavam em indústrias dominadas por homens, como o caso da indústria automotiva, também afirmaram que eram orientadas para a tarefa, por sua vez, mulheres em indústrias dominadas por mulheres (salão de beleza, educação e enfermagem) afirmaram tinham uma orientação interpessoal (Van Engen et al., 2001). Tal significa que a composição de sexo das organizações pode influenciar o estilo de comportamento do líder. Em ambientes em que não existe congruência entre o gênero do local de trabalho e o sexo do líder, o líder tem de se adaptar, o que poderá fazer com que estes, para além de terem de adaptar o seu estilo de liderança, também adaptam as suas características de gênero.

De acordo com a pesquisa de Snaebjornsson e Edvardsson (2013), estudos indicam que o

comportamento de género tem-se alterado ao longo do tempo, sendo que as mulheres acabam por se tornar mais andróginas, por sua vez os homens não mudaram muito. Vinnicombe e Singh (2002) concluíram que no modelo atual de liderança, as mulheres percebem-se como andróginas ou femininas e veem os líderes homens como mais masculinos, em comparação a elas próprias. As mulheres acreditam que para obter uma liderança bem sucedida é necessário adotar um estilo de liderança masculino (Snaebjornsson & Edvardsson, 2013) ou então ser uma liderança andrógina (Hryniewicz & Vianna, 2018).

Os contextos organizacionais masculinos, obrigaram algumas mulheres a apresentar-se estrategicamente como mais masculinas, avaliando as habilidades de outras mulheres negativamente e legitimando a desigualdade de género, acabando por negar que a discriminação existe, havendo um distanciamento de grupos do próprio género (Derks et al., 2015). As mulheres decidem distanciar-se um pouco do seu grupo de género, o feminino, e concentram-se no individual quando percebem que o género é um entrave para o alcance do seu sucesso na organização (Schmitt et al., 2002). Nestes contextos, às vezes existe preconceito, o que acaba por limitar o acesso das mulheres às posições de liderança, mas também reduzir a sua eficácia nesses cargos (Eagly & Karau, 2002). Consequentemente, as mulheres preferem não demonstrar a sua feminilidade totalmente, como estratégia, acreditando que se o fizerem vão ser levadas menos a sério como profissionais pelos colegas da organização (Derks et al., 2011). Desta forma, é levantada a ideia de que, para que as mulheres sejam vistas com seriedade, estas aumentam os seus traços masculinos, adquirindo e adotando uma postura mais andrógina (Festing et al., 2015; Subramanian et al., 2016). As chefias mulheres adotam a androginia para combater a perceção de que os homens são melhores chefes, tentando adotar características mais masculinas para mostrar o seu valor (Pafford & Schaefer, 2017). Para serem valorizadas de igual forma como os colegas homens e serem bem sucedidas na organização as mulheres ajustam os seus traços (Derks et al., 2011).

Relativamente a homens líderes em organizações femininas, há autores que destacam a falta de literatura sobre esses contextos, como por exemplo Shen-Miller e Smiler (2015), Subramanian et al. (2016) e Ko et al. (2015). Aliás, para Ko et al. (2015) o tema é bastante complexo e merece ser investigado. Em concordância, Manzi (2019) indica que existem vários os estudos que abordam a discriminação das mulheres em ambientes dominados por homens, no entanto existem poucos que abordem a discriminação dos homens em ambientes femininos, pois ela acontece mas não lhe têm dado muita atenção.

Os homens, como as mulheres, também sofrem discriminação quando trabalham em locais

que não são compatíveis com o seu sexo, porém, vêm de pessoas de fora dessas áreas e que não pertencem a esses ambientes (Torre, 2018; Williams, 1992). Em Williams (1992), estudo realizado nos EUA, expôs que homens em organizações predominantemente femininas, como por exemplo enfermagem, serviço social e ensino fundamental, não sofrem de discriminação nesses ou desses locais, mas sim por pessoas de fora dessa realidade, e, geralmente, têm mais vantagens nessas ocupações, que acaba por melhorar as suas carreiras. Apesar das mulheres estarem recorrentemente em desvantagem em locais de trabalho dominados por homens, homens em ambientes dominados por mulheres estão frequentemente em vantagem, o que se traduz em resultados positivos e no rápido alcance de posições de liderança por parte dos homens (Mroz et al., 2018; Smith, 2012).

Na realidade, são poucos os homens que ingressam em cargos onde existe um grande número de pessoas do sexo feminino, mas os homens que vão para estas organizações não estão menos preocupados com os desafios da masculinidade (Lupton, 2006). Nessas organizações, os homens sentem que é mais fácil atingir posições de liderança, pois não competirão tanto com outros homens (Lupton, 2006; Yavorsky et al., 2016). Enquanto as mulheres parecem sofrer preconceito e sentem dificuldade em ascender a posições de poder, principalmente em ambientes masculinos, os homens, em ambientes femininos, sofrem algum preconceito também mas parecem ter uma certa vantagem e maior facilidade na sua ascensão de cargos importantes e progressão nos mesmos (Smith, 2012).

Os homens parecem não ter de ajustar a sua identidade de género para serem vistos como dignos de posições de chefia. Embora as mulheres em locais masculinos sintam alguma desvantagem, homens em locais dominados por mulheres estão, normalmente, em vantagem (Mroz et al., 2018; Smith, 2012). Como as mulheres sofrem preconceito dentro da própria organização masculina, estas ajustam as suas características de género, aumentando o seu lado masculino. Além disso, os homens, podem não apresentar com tanta frequência um perfil andrógino pois o preconceito que sentem é de pessoas de fora das organizações femininas e não das pessoas que pertencem ao seu local de trabalho. Dado que os inquiridos desta investigação serão os subordinados dos líderes, é expectável que estes não percecionem tanto os seus chefes homens como andróginos, mas sim as mulheres, porque os homens só sentem preconceito de indivíduos fora da organização. Desta forma, perante esta análise, é proposta a seguinte hipótese:

H6: Subordinados percebem as chefias do sexo feminino (mulheres) como mais andróginas, em organizações predominantemente masculinas, do que as chefias do sexo masculino (homens), em organizações predominantemente femininas.

3. Objetivos e Hipóteses

A presente dissertação pretende explorar como os seguidores caracterizam as suas chefias mediante a identidade de género, se esse género corresponde ao respetivo sexo biológico e saber a que sexo está associada a androginia. Além disso, analisa-se a relação entre a identidade de género e os estilos de liderança transacional e transformacional e a eficácia da liderança. Pretende-se ainda saber como o contexto, mais concretamente o género da organização, tem impacto na eficácia da liderança, isto é, perceber se a congruência entre género da organização (que neste estudo é medido através da predominância de sexo da organização do liderado) e a identidade de género do líder, contribui para uma maior perceção de eficácia. Por último, é avaliado se em contextos diferentes, incongruentes com o sexo do líder, as mulheres adotam mais a androginia do que os homens.

Posto isto, são sintetizadas neste tópico as questões e hipóteses expostas ao longo do estudo:

H1a: Subordinados percecionam chefias com identidade de género feminina como mais eficazes que chefias com identidade de género masculina.

H1b: Subordinados percecionam chefias andróginas como mais eficazes que chefias não andróginas.

H1c: Subordinados percecionam chefias andróginas como mais eficazes que chefias com identidade de género feminina.

Q1d: Será que o sexo biológico corresponde à respetiva identidade de género? Ou seja, a maioria dos chefes homens serão percecionados com uma identidade masculina e a maioria das chefes mulheres serão percecionadas com uma identidade feminina?

Q1e: Qual é o sexo biológico da chefia percecionada com uma identidade andrógina?

H2a: As chefias percecionadas com identidade de género feminina são percebidas como mais transformacionais do que as chefias com identidade de género masculina.

H2b: As chefias percecionadas com identidade de género masculina são percebidas como mais transacionais do que as chefias com identidade de género feminina.

H2c: As chefias que são percebidas como andróginas são percebidas como mais transformacionais do que as chefias não andróginas.

H3: Subordinados percebem chefias andróginas como mais próximas de uma liderança transformacional do que transacional.

H4: Subordinados percebem a liderança transformacional como estando mais associada à eficácia da liderança do que a liderança transacional.

H5: Subordinados percebem as chefias como mais eficazes quando existe congruência entre a composição sexual da organização e a identidade de gênero do líder.

H6: Subordinados percebem as chefias do sexo feminino (mulheres) como mais andróginas, em organizações predominantemente masculinas, do que as chefias do sexo masculino (homens), em organizações predominantemente femininas.

4. Metodologia

O objetivo da ciência é obter a veracidade dos factos, logo, o que destaca o conhecimento científico e o distingue das outras formas é a sua “verificabilidade”, isto é, é essencial existir a definição de um método para se chegar a determinado conhecimento (Gil, 2008). Nesse sentido, e porque uma dissertação é um projeto de investigação, é necessário proceder à análise dos dados para se retirarem conclusões.

Este estudo, numa primeira instância, fundamentou o plano de investigação na revisão de literatura, onde a problemática foi exposta e aprofundada teoricamente. De seguida, após exposta essa parte teórica do trabalho, realiza-se o estudo empírico, visto que ambas estão interligadas. Consequentemente, este capítulo pretende concentrar-se na metodologia do estudo, em que o objetivo é descrever qual o método de investigação utilizado, bem como a técnica de recolha de dados, as medidas utilizadas e a amostra da população inquirida.

4.1 Método de Investigação

Face às várias definições de metodologia, as mais comuns indicam que esta é a abordagem geral da pesquisa que está associada ao paradigma teórico e o método está ligado aos procedimentos ou ferramentas sistemáticas usadas para a recolha de dados e a sua análise (Mackenzie & Knipe, 2006). Dada a natureza do objetivo e com o intuito de recolher a informação necessária para testar as hipóteses e responder às questões de investigação definidas anteriormente, a opção metodológica deste estudo recai sobre uma metodologia quantitativa, com a intenção de obter um conjunto de dados coerentes e suficientes sobre a temática em causa.

Foi utilizado um método de amostragem não probabilístico e não aleatória, mais precisamente, a amostragem por conveniência, onde o investigador seleciona os elementos pela sua conveniência ao estudo, pois são pessoas que são mais acessíveis e disponíveis para participar na investigação, sendo estes representantes do universo pretendido (Freitag, 2018; Gil, 2008). Para proceder à recolha de dados para a investigação, optou-se pela utilização de um inquérito por questionário.

4.2 Instrumento de recolha de dados e procedimento

A opção pelo inquérito por questionário surge como uma possibilidade bastante apropriada

para se recolher a devida informação neste estudo. O inquérito por questionário é uma técnica de investigação estruturada, constituída por um conjunto de questões que pretendem obter informações sobre conhecimentos, comportamentos, crenças, entre outros (Gil, 2008; Malhotra, 2001). Desta forma, o estudo utiliza dados primários, recolhidos através da aplicação de um inquérito por questionário online, para averiguar as perceções dos subordinados em relação à identidade de género, liderança e eficácia dos seus líderes. É estruturado e organizado, elucidativo em relação ao propósito da sua aplicação, com perguntas concisas e de fácil compreensão, que permitirão descrever e testar se as hipóteses, expostas ao longo do estudo, se verificam ou não. Ou seja, este questionário permite recolher informação necessária para quantificar as respostas dos inquiridos.

O inquérito por questionário é bastante fiável desde que se respeitem minuciosamente todos os procedimentos e possibilita uma rápida recolha e análise dos dados (Carmo & Ferreira, 2008). Uma das vantagens do questionário é que existe uma maior probabilidade de atingir um grande número de pessoas a participar no estudo e é considerado mais cómodo para os mesmos, porque podem responder no momento que julgarem mais conveniente (Gil, 2008). Para além disto, os questionários online são mais rápidos, permitem alcançar mais respostas independente da geografia do inquirido, apresentam um baixo custo associado ao tratamento de elevadas quantidades de informação e na qualidade das respostas (Malhotra et al., 2017).

Face à pandemia Covid-19, à crescente utilização das tecnologias da informação e às vantagens do questionário online, construiu-se o mesmo através da aplicação *GoogleForms*, ferramenta que tanto facilita o envio do questionário para as pessoas, como permite uma rápida recessão dos dados em tempo real. A hiperligação de acesso ao questionário foi partilhada no *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*, com o objetivo de alcançar o maior número de pessoas, mas também foi enviada pelo email institucional da FEP para toda a comunidade académica da respetiva universidade. O questionário fazia acompanhar-se de uma mensagem em que apelava à colaboração do individuo, explicava o objetivo do estudo e informava que as respostas seriam confidenciais (Anexo I).

Como se pretende estudar a perceção dos liderados em relação à eficácia da liderança dos seus respetivos líderes diretos, a população alvo da investigação são pessoas que têm no momento, ou já tiveram no passado, uma chefia ou um(a) líder durante pelo menos 6 meses. Ao fim de meio ano numa organização, parece ser tempo suficiente para lidar com o líder e para o colaborador se inteirar dos valores e ambiente da organização.

Esses inquiridos, que cumpriam o requisito de ter ou já terem tido uma chefia durante, pelo menos, 6 meses, foram questionados relativamente aos seus dados sociodemográficos, em relação aos seus líderes e organização e, de seguida, tiveram de responder aos itens relacionados com as variáveis em análise (identidade de género da chefia/líder, composição sexual da organização, estilos de liderança e eficácia da liderança). Note-se que foi solicitado, ao longo do questionário, que os inquiridos pensassem na sua chefia direta.

4.3 Medidas e Construção do Questionário

Como outrora foi mencionado, de forma a caracterizar as chefias, o presente estudo utiliza a perspetiva dos liderados, pessoas que estão em contacto direto e indireto com as decisões e com os seus líderes. A construção e desenvolvimento de um questionário implica a tradução dos objetivos da pesquisa em questão, específicas para essa investigação. O questionário online é composto por sessenta e nove questões obrigatórias e fechadas, incluindo questões relativas aos dados sociodemográficos do inquirido e as restantes associadas às variáveis em estudo.

Em relação a cada variável, o questionário foi desenvolvido tendo em conta investigações realizadas anteriormente, ou seja, as escalas utilizadas neste estudo foram validadas, pois já foram utilizadas noutros estudos. As questões foram adaptadas para esta investigação, tendo sido sujeitas a uma tradução, pois estavam escritas em inglês. Esta tradução, numa primeira fase, foi realizada por alguém que passou os itens do inglês para a língua portuguesa e, numa segunda fase, outra pessoa traduziu do português para o inglês. Posteriormente, os responsáveis pela investigação, procederam à comparação e análise das traduções. Por fim, o inquérito foi partilhado com algumas pessoas, de modo a entender se as questões estavam acessíveis e perceptíveis. Para uma melhor compreensão, as escalas e as suas medidas são apresentadas detalhadamente de seguida, bem como uma descrição de cada variável.

Eficácia da Liderança

Para medir a eficácia da liderança dos líderes, foi utilizada a escala que integra 6 itens presentes em Adiguzel (2019). Os inquiridos responderam a uma escala de Likert de 1-5 pontos (1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”), nos seguintes itens:

- O meu líder/chefe é um bom líder.
- O meu líder/chefe tem uma forte influência sobre os seus funcionários.

- O meu líder/chefe motiva constantemente os funcionários.
- Eu gosto de trabalhar com o meu líder/chefe.
- O meu líder/chefe é muito bem-sucedido.
- Eu acredito que o meu líder/chefe terá muito sucesso nas futuras tarefas que irá realizar.

O grau de confiabilidade da escala no estudo de Adiguzel (2019) é de 0,928.

Estilos de liderança

O presente estudo utilizou um questionário abreviado do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), o *Multifactor Leadership Questionnaire, Form 6-S* (MLQ-6S), para identificar como os liderados classificam os seus líderes mediante os estilos de liderança. Esta versão foi utilizada em vários estudos, como por exemplo dos Santos et al. (2020), Stefan e Nazarov (2020), Moon et al. (2019), Qosja e Druga (2014), Costache (2018) e Vinger e Cilliers (2006). Este instrumento de medição compreende 21 itens e mede 7 fatores, sendo quatro fatores da escala de liderança transformacional: influência idealizada, consideração individualizada, motivação inspiradora e estimulação intelectual; duas escalas da escala transacional: recompensa contingente e gestão por exceção e uma escala para a análise de liderança *laissez-faire*. Como esta investigação dá enfoque à liderança transformacional e transacional, os itens da escala *laissez-faire* não foram considerados (Tabela 17 no Anexo II).

Os itens são pontuados por uma escala de Likert de 1 a 5 pontos (1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”), sendo que em dos Santos et al. (2020), obtiveram os seguintes graus de confiabilidade: liderança transformacional ($\alpha=0.86$) e a liderança transacional ($\alpha=0.79$).

Composição sexual da organização

O questionário apresenta duas questões para avaliar e definir a composição sexual/género da organização. A primeira questão, pergunta aos inquiridos se consideram a organização em que trabalham (ou trabalhavam) composta, na sua maioria, por homens, mulheres ou é uma organização de igual proporção. Já na questão seguinte, questiona-se o rácio em percentagem da composição sexual da organização, de forma a perceber se existe um sexo dominante ou não no local de trabalho. Nesta questão, existem as seguintes opções de resposta: a) 0% fe-

minina/100% masculina; b) 15% feminina/85% masculina; c) 35% feminina/65% masculina; d) 50% feminina/50% masculina; e) 65% feminina/35% masculina; f) 85% feminina/15% masculina e g) 100% feminina/0% masculina.

O domínio numérico foi decidido segundo a definição de Kanter (1977), referindo que, com base nas múltiplas representações proporcionais de tipos de pessoas, podem ser identificados quatro tipos de grupos. Ainda de acordo com Kanter (1977), numa proporção de 85:15 existe uma dominância do maior grupo (são numericamente dominantes) e numa proporção de 65:35 existe ainda uma maioria de um determinado grupo. Remetendo esta informação para este estudo, considera-se que existe uma maior proporção de determinado sexo quando existe 65% ou mais colaboradores desse mesmo sexo. Isto é, se as mulheres de uma determinada indústria constituírem, no mínimo, cerca de 65% da mão de obra, é considerada uma organização dominada por mulheres. E, se os homens constituírem, 65% ou mais da mão de obra, essa determinada organização considera-se dominada por homens.

Na verdade, apesar de existirem duas questões para avaliar a composição sexual da organização, apenas é utilizada a segunda questão na análise das hipóteses. Contudo, a primeira questão é relevante nesta investigação, porque, depois de encerrado o questionário, permitiu a comparação das respostas a estas questões, certificando que o género da organização é mesmo o indicado. Ou seja, se o conteúdo da primeira questão não coincidiu com a resposta dada na segunda, essa observação foi eliminada.

Identidade de género dos líderes

De forma a identificar o género de cada líder, os subordinados tiveram que caracterizá-los mediante características estereotipadas como masculinas e femininas. Para isso, utilizou-se a escala do estudo de Powell et al. (2002), uma versão reduzida do “*Bem Sex Role Inventory*” (BSRI), conhecido como “*Bem Sex Role Inventory Short* “. É composta por 30 itens, associados a características e traços, constituindo: 10 itens associados a características estereotipadas masculinas (Defende as suas próprias crenças, Independente, Assertivo, Personalidade forte, Vigoroso, Capacidade de liderar, Disposto a correr riscos, Dominante, Disposto a tomar uma posição, Agressivo); 10 itens associados a características estereotipadas femininas (Afetuosa, Simpática, Preocupada em resolver mal entendidos, Tem compaixão, Gosta de crianças, Compreensiva, Calorosa, Sensível, Sensível às necessidades dos outros, Gentil); e 10 itens neutros (Temperamental, Diplomático, Secreto, Adaptável, Convencional, Verdadeiro,

Ciumento, Confiável, Consciencioso, Convencido). Este último conjunto de itens, os neutros, servem para não influenciar o inquirido e disfarçar a finalidade do instrumento, logo estes itens não serão tratados estatisticamente.

Após a recolha das respostas, foram efetuados cálculos para saber qual a identidade de género das chefias, que advêm dos resultados das escalas de masculinidade e feminilidade. O modelo BSRI, presente em vários estudos como Kark et al. (2012) e Powell et al. (2002), permite obter quatro dimensões de papel de género, tendo sido efetuada a divisão da seguinte forma (Bem, 1977):

- Masculino: chefias que adotam, maioritariamente, comportamentos estereotipados como masculinos, apresentando valores altos de masculinidade e baixos de feminilidade;
- Feminino: chefias que adotam, maioritariamente, comportamentos estereotipados como femininos, apresentando valores altos de feminilidade e baixos de masculinidade;
- Indiferenciado: chefias que não apresentam comportamentos estereotipados como masculinos nem femininos, apresentando baixos valores de feminilidade e masculinidade;
- Andróginas: chefias que adotam tanto comportamentos estereotipados como masculinos como femininos, apresentando valores altos de masculinidade e feminilidade.

Os itens são pontuados por uma escala de Likert de 1- 7 pontos (1 corresponde a “nunca ou quase nunca verdadeiro” e 7 “sempre ou quase sempre verdadeiro”), sendo que a escala em Powell et al. (2002) apresenta um grau de confiabilidade de 0.87 para a feminilidade e para a masculinidade 0.85.

A partir destes itens, é possível categorizar os indivíduos de masculino, feminino, indiferenciado ou andrógino, através do processo de divisão de medianas. Mais concretamente, são calculadas as pontuações médias de masculinidade e feminilidade de cada líder e, de seguida, são calculadas as medianas totais de cada escala. Com essas medianas é possível avaliar se, em cada líder, as pontuações médias de masculinidade e feminilidade estão acima ou abaixo da mediana. Por fim, mediante essa comparação de resultados, os líderes são classificados segundo a identidade de género.

5. Resultados

A recolha de dados foi realizada entre o dia 17 de abril e 23 de maio de 2021, tendo sido obtidas no total 577 inquéritos respondidos. No final da recolha de dados, e com recurso ao Excel, estes foram agregados numa base de dados e brevemente analisados. Do total de respostas obtidas, apenas foram consideradas cerca de 350 respostas, excluindo-se os inquiridos que não tinham ou tiveram uma chefia durante, pelo menos, 6 meses e aqueles que, nas questões do género da organização, não eram congruentes nas suas respostas (por exemplo, na questão “A sua organização é composta, na sua maioria, por:” respondiam “mulheres” e depois na questão “Qual a composição de sexo aproximada da sua organização, em percentagem?” colocavam “15% Feminina/ 85% Masculina”). Como o questionário disponibilizado possuía a obrigatoriedade de resposta em todas as questões e/ou itens, as 350 respostas foram consideradas válidas, pois que não existiram valores omissos.

De seguida, os dados foram submetidos a algumas análises através de programas estatísticos, o *IBM SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Science)*, versão 27 e o *IBM SPSS AMOS 27*. Deste modo, numa primeira instância, neste capítulo é exposta a caracterização da amostra e, posteriormente, as análises fatoriais, exploratória e confirmatória, com o intuito de verificar se os itens traduzidos e adaptados por outros autores para o presente estudo e as suas medidas são capazes de medir o que se pretende. Além disso, é apresentada a análise descritiva e correlacional, bem como a análise das hipóteses desta investigação.

5.1. Caracterização da amostra

A amostra final é composta por 350 inquiridos, sendo apresentada na Tabela 1 a frequência absoluta (n) e relativa (%) dos participantes em relação a alguns indicadores sociodemográficos, em que a grande maioria dos inquiridos é do sexo feminino (63,7%). No entanto, apesar da maioria dos participantes serem mulheres, o sexo das chefias diretas dos participantes são, maioritariamente, do sexo masculino (56,6%). Quanto à faixa etária dos participantes, a idade mínima foi de 18 anos e a máxima de 64 anos, sendo a média das idades de, aproximadamente, 32 anos. Na amostra deste estudo predomina a nacionalidade portuguesa (96,9%), porém também foram obtidas respostas de indivíduos de nacionalidade brasileira (2,6%), entre outros (0,6%). Os dados indicam que 71,4% da amostra é solteira, 24,9% casada e o resto da mesma é dividida entre divorciados e viúvos. Para além disto, cerca de 83,1% dos participantes têm formação superior e o vínculo contratual predominante é o contrato sem

termo (51,5%), seguindo-se o contrato a termo (27,2%), sendo os restantes estagiários, bolseiros, reformados, entre outros.

A maioria das organizações dos inquiridos possuem entre 10 a 50 trabalhadores (32,6%), mas também mais de 250 trabalhadores (30%). Cerca de 28% da amostra encontra-se a trabalhar na sua organização há menos de 1 ano, sendo que os restantes 55,7% trabalham entre 1 a 10 anos e 16% há mais de 10 anos. No que diz respeito ao setor de atividade, segundo o CAE – Rev.3, obteve-se respostas de setores muito variados, sendo a classe M, das atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, a que se destacou pela sua maioria com 18,9% da amostra, seguindo-se a classe Q, das atividades de saúde humana e apoio social com 15,1%. Adicionalmente, constata-se que do total de respostas obtidas, nesta amostra existem mais organizações femininas (40,9%), do que masculinas (37,4%) ou de igual proporção (21,7%).

Tabela 1 - Dados Sociodemográficos da Amostra

	Frequência absoluta e relativa (n - %)
Sexo	Feminino (223 – 63,7%) Masculino (127 – 36,3)
Sexo da chefia direta	Feminino (152 – 43,4%) Masculino (198 – 56,6%)
Idade	Média=32 anos
Nacionalidade	Portuguesa (339 – 96,9%) Brasileira (9 – 2,6%) Francesa (1 – 0,3%) Equatoriano (1- 0,3%)
Estado Civil	Solteiro(a) (250 – 71,4%) Casado(a) (87 – 24,9%) Divorciado(a) (11 – 3,1%) Viúvo(a) (2 – 0,6%)
Habilitações Literárias	Abaixo do Secundário (7 - 21%) Ensino Secundário (52 – 14,9%) Licenciatura/Bacharelato (142 – 40,6%) Mestrado/Pós-graduação (145 – 41,4%) Doutoramento (4 – 1,1%)
Vínculo Contratual	Contrato a termo (95 – 27,2%) Contrato sem termo (181 – 51,5%) Trabalhador independente (22 – 6,3%) Estagiário (35 – 10%) Desempregado (9 – 2,6%) Outro (8 – 2,4%)

Setor de Atividade (CAE – Rev.3)	M – Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (66 – 18,9%) Q – Atividades de saúde humana e apoio social (53 – 15,1%) S – Outras Atividades de serviços (37 – 10,6%) Outros (194 – 55,4%)
Dimensão da organização	Menos de 10 trabalhadores (62 – 17,7%) 10 – 50 trabalhadores (114 – 32,6%) 51 – 250 trabalhadores (69 – 19,7%) Mais de 250 trabalhadores (105 – 30%)
Tempo na organização	Menos de 1 ano (99 – 28,3%) 1 a 2 anos (84 – 24%) 2 a 5 anos (72 – 20,6%) 5 a 10 anos (39 – 11,1%) Mais de 10 anos (56 – 16%)
Género da organização	Feminina (143 – 40,9%) Masculina (131 – 37,4%) Igual proporção (76 – 21,7%)

5.2. Análise Fatorial

Os dados recolhidos foram submetidos à análise fatorial (AF), que, segundo Marôco (2014a), o objetivo deste método estatístico passa por identificar um conjunto reduzido de variáveis latentes, denominados por construtos ou fatores, que possibilitam explicar a estrutura correlacional observada perante um conjunto de itens ou variáveis manifestas. É “um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados, através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever” (Pestana & Gageiro, 2003, p. 501).

Esta análise pode classificar-se em dois tipos: análise fatorial exploratória (AFE) e análise fatorial confirmatória (AFC). A AFE é um método exploratório que deve ser utilizado quando não existe informação antecedente acerca da estrutura fatorial que possa explicar as correlações entre as variáveis manifestas, por sua vez, a AFC trata-se de um método confirmatório a usar quando existe informação anterior acerca da estrutura fatorial, sendo necessário a sua confirmação (Marôco, 2014a).

Desta forma, primeiramente procedeu-se à AFE para as escalas utilizadas (eficácia da liderança, características estereotipadas de cada género (masculinidade e feminilidade), liderança transformacional e liderança transacional), bem como a análise da sua confiabilidade, pois os

itens foram traduzidos e adaptados, não havendo informação prévia validada acerca da estrutura fatorial, através *software SPSS Statistics*. Nesta fase da AFE, o objetivo foi verificar se todos os fatores ou itens, possuem valores adequados para poderem ser utilizados em análises posteriores. Depois, procedeu-se à AFC com recurso ao SPSS *Amos*.

Apenas o género da organização não foi submetido a estas análises, visto que se trata apenas de uma questão para medir qual a composição sexual da organização do inquirido. Além disso, é relevante referir que a AF foi realizada separadamente para cada estilo de liderança, o transformacional e o transacional. De seguida, explica-se todo o processo das análises para uma maior compreensão do mesmo e são apresentadas, variável a variável, as análises AFE e AFC.

Análise Fatorial Exploratória

Numa fase inicial, foi realizado o teste de normalidade para verificar se as variáveis exibiam uma distribuição normal. Segundo o Teorema do Limite Central assume-se que a distribuição média amostral tende para a distribuição normal assim que a dimensão da amostra aumenta, e quando $n > 30$ a distribuição tende para a normalidade, logo não é necessário recorrer aos testes de normalidade (Marôco, 2014a). Como a amostra deste estudo é razoável, poderíamos assumir que existe uma distribuição normal. No entanto, para confirmar, foram analisados os coeficientes de assimetria univariada (*skewness*) e coeficiente de achatamento (*kurtosis*) univariado, em que se assume a distribuição normal dos dados, pois os valores espectáveis e admissíveis são $|sk| < 2-3$ e $|ku| < 7-10$ (Marôco, 2014a), como exposto pela Tabela 18 (Anexo III).

Para além disto, verificou-se se havia a presença de *outliers*, ou seja, se havia a existência de observações que caíssem fora da tendência das restantes observações (Marôco, 2014b). De facto, na base de dados foram identificados *outliers*, tendo sido efetuadas duas análises fatoriais exploratórias, uma com e outra sem *outliers*. Como na sua eliminação os resultados da AFE foram piores sem a presença dos *outliers*, optou-se por utilizar a base de dados que não os exclui.

De forma a validar se a qualidade das correlações entre as variáveis analisadas são boas para se prosseguir com a análise fatorial, foram utilizados dois testes estatísticos – o Kaiser-Meyer-Olkins (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett (Pestana & Gageiro, 2003). O teste KMO é uma estatística e uma medida da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações

parciais observadas entre as variáveis, variando de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1 melhor (Marôco, 2014b; Pestana & Gageiro, 2003). Já o teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese da matriz de correlações ser a matriz de identidade, ou seja, a existência de correlações entre as variáveis analisadas, e se o valor do teste for elevado e se o valor de *p-value* < 0,01 se verificarem, estamos perante uma situação em que as variáveis estão significativamente correlacionadas e, portanto, recomenda-se a aplicação da análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2003).

Através da Tabela 19 presente no Anexo IV, verificamos que existe entre as variáveis uma boa qualidade das correlações, visto que estas apresentam resultados de bons a muito bons. Por sua vez, relativamente ao teste de esfericidade de Bartlett, constatou-se que *p-value* = 0,00 em todas as variáveis, logo, perante estes resultados, conclui-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente, prosseguindo-se com a AF.

Depois de calculados estes indicadores, que permitem o avanço da AF, realizou-se o Método das Componentes Principais através da rotação de fatores utilizando a rotação Varimax que indica como os itens se encontram distribuídos, ou seja, o seu objetivo é atingir uma estrutura fatorial em que apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator, mas também pouco associada com os restantes (Marôco, 2014b).

Por fim, de modo a verificar a confiabilidade da escala e a sua consistência interna, foi calculado o Alfa de Cronbach, sendo que os resultados variam de 0 a 1, mas os valores apenas são aceitáveis quando superiores a 0,7 (Pestana & Gageiro, 2003).

Análise Fatorial Confirmatória

Após a análise anterior, procedeu-se à AFC que, numa primeira fase, teve como objetivo confirmar se a eliminação dos itens retirados pela AFE era benéfica. De facto, confirmou-se que os modelos apresentavam melhores resultados quando retirados aqueles itens.

Para avaliar os modelos de cada variável e a qualidade do ajustamento dos mesmos foram analisados os índices χ^2/df (*relative chi-squared*), CFI (*Comparative Fit Index*), GFI (*Goodness-of-Fit Index*) e do RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), de acordo com os valores de referência de (Marôco, 2014a).

Foi ainda analisada a fiabilidade de cada construto e a sua validade, sendo que a fiabilidade indica se um construto mede, de forma reproduzível e consistente, o fator de interesse ou característica perante a amostra em estudo, calculada através da fiabilidade compósita

(Marôco, 2014a). A validade é obtida através de três componentes: validade fatorial, validade convergente e validade discriminante. A validade fatorial é medida através dos pesos fatoriais e da fiabilidade individual das variáveis manifestas, ou seja, avaliam se as variáveis refletem o fator latente que desejam medir (Marôco, 2014a). Por sua vez, a validade convergente, calculada através da Variância Extraída Média (VEM), acontece quando os itens que pertencem ao construto têm correlações positivas, mas também elevadas entre si, ou seja, o comportamento desses itens explicado, principalmente, por esse fator (Marôco, 2014a).

Por último, resta a validade discriminante que indica se os itens que refletem um determinado fator, não estão correlacionados com outros fatores (Marôco, 2014a). Existe validade discriminante, se a raiz quadrada da VEM for superior às correlações entre as variáveis, sendo que na Tabela 20 do Anexo IV, estão presentes na diagonal as raízes quadradas da VEM, para se proceder à comparação (Malhotra et al., 2017). A validade não se verifica em 3 casos, algo que pode acontecer (Malhotra et al., 2017).

Todos esses resultados, da fiabilidade e das três validades, estão presentes na Tabela 20, do Anexo IV. Desta forma, passaremos para os resultados das análises de cada variável.

5.2.1 Eficácia da Liderança

De acordo com a AFE, na variável Eficácia da Liderança (EfL), a matriz de componentes rotativa indica que todos os itens apresentam comportamentos semelhantes e coeficientes altos (Tabela 21, Anexo IV). Além disso, a variável apresentou um Alfa de Cronbach muito bom (0,935), no entanto se fosse retirado o item EfL_2 o resultado do alfa aumentava residualmente, não se justificando a sua remoção.

Na AFC e após correlacionar os erros entre alguns itens, sugestão feita pelo *software* nos índices de modificação (Figura 1, Anexo V), foi possível verificar uma qualidade do ajustamento muito boa ($\chi^2/df = 1,513$; CFI=0,998; GFI=0,992; RMSEA=0,038). Além disso, os pesos fatoriais individuais dos itens foram adequados ($\lambda \geq 0,5$), bem como as fiabilidades individuais ($\lambda^2 \geq 0,25$), demonstrando a validade fatorial do construto. A fiabilidade composta registou um bom resultado (FC=0,932), acima dos valores recomendados (FC $\geq 0,7$) e a VEM= 0,698 também (VEM $\geq 0,5$), o que exhibe a fiabilidade do construto e a validade convergente (Tabela 20, Anexo IV).

5.2.2 Características Estereotipadas de cada género (masculinidade e feminilidade)

Relativamente às Características Estereotipadas de cada Género (CEG), na AFE a matriz de componentes, presente na Tabela 22 no Anexo IV, dividiu-se em dois fatores, um que continha os itens relativos à masculinidade, ou seja, características masculinas (CM) e a outra com os itens relativos à feminilidade, características femininas (CF). De facto, os itens dividiram-se pelos dois fatores, no entanto alguns itens tiveram um comportamento que não é favorável, pois apresentaram valores nos dois fatores e houve um item que registou um valor considerável no fator onde não deveria apresentar resultados. Neste sentido, o item que apresentou um peso considerável no fator onde não deveria pertencer e o item que revelou um coeficiente baixo, foram excluídos (CM_6 e CM_10). Mesmo assim, foi realizada a análise da confiabilidade em separado para a escala de masculinidade e da feminilidade com todos os itens, confirmando a remoção de CM_10 e indicando a exclusão de CF_3. Os itens retirados foram: CM_6 (Capacidade de liderar), CM_10 (Agressivo) e CF_3 (Gosta de crianças). Note-se que, a masculinidade apresenta um Alfa de Cronbach muito bom (0,931) bem como a feminilidade (0,966).

Já na AFC, após efetuada as correlações (Figura 2, Anexo V), regista-se um ajustamento do modelo de satisfatório ($\chi^2/df = 3,112$), aceitável (RMSEA=0,078), bom e muito bom (CFI=0,964; GFI=0,909). Todos os itens apresentam pesos fatoriais individuais ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais ($\lambda^2 \geq 0,25$), garantindo a validade fatorial do modelo. Tanto a fiabilidade compósita e a VEM da masculinidade (FC=0,932; VEM=0,617) como da feminilidade (FC=0,968; VEM=0,771) apresentam resultados adequados (FC $\geq 0,7$ e VEM $\geq 0,5$), resultados presentes na Tabela 20, Anexo IV.

5.2.3 Liderança Transformacional

Como já referido anteriormente, os estilos de liderança foram analisados em separado, porque após realizada a AFE dos estilos de liderança em conjunto, os itens não se dividiram como era expectável. Desta forma, optou-se por prosseguir com a análise, porém separadamente. Observando a AFE, na matriz de componentes da liderança transformacional (ELTf) constatou-se que todos os itens, à exceção do item ELTf_4, os coeficientes apresentam valores altos (Tabela 23, Anexo IV) e, de acordo com a análise de confiabilidade, o Alfa de Cronbach aumentava se fosse retirado o item ELTf_4, proporcionando um alfa muito bom

(0,966). Logo, optou-se pela sua eliminação.

Utilizando o *Amos* para a AFC, foram realizadas correlações entre os itens até ao fim para que o modelo pudesse melhorar o máximo possível (Figura 3, Anexo V). De facto, os resultados foram satisfatórios proporcionando uma qualidade do ajustamento do modelo boa a muito boa ($X^2/df = 1,195$; $RMSEA = ,024$; $CFI = 0,999$; $GFI = 0,984$). Os pesos fatoriais individuais dos itens e as fiabilidades individuais foram adequados ($\lambda \geq 0,5$ e $\lambda^2 \geq 0,25$, respetivamente), confirmando a validade fatorial do construto. Além disso, também é confirmada a fiabilidade do construto e a validade convergente (Tabela 20, Anexo IV), uma vez que tanto a fiabilidade compósita ($FC = 0,965$) como a VEM (0,718) apresentam valores superiores aos pretendidos ($FC \geq 0,7$ e $VEM \geq 0,5$).

5.2.4 Liderança Transacional

Na AFE, e de acordo com a Tabela 24 do Anexo IV, a matriz de componentes da liderança transacional (ELTs) apresenta coeficientes elevados, à exceção de ELTs_5 que, também pela análise da confiabilidade, foi excluído esse item, obtendo um Alfa de Cronbach bom (0,885).

Na AFC apenas foi sugerido pelo *software* uma correlação, entre ELTs_3 e ELTs_4 (Figura 4, Anexo V), registando resultados muito bons, pois os valores da qualidade do ajustamento do modelo foram de muito bons a excelentes ($X^2/df = 0,752$; $RMSEA = ,000$; $CFI = 1,000$; $GFI = 0,997$). A validade fatorial do construto foi observada, fruto de os pesos fatoriais individuais dos itens serem adequados ($\lambda^2 \geq 0,25$) e as fiabilidades individuais ($\lambda \geq 0,5$) também. Além disso, a fiabilidade do construto e a validade convergente foram confirmados, pois a fiabilidade compósita ($FC = 0,89$) e a VEM (0,618) estão acima dos valores pretendidos ($FC \geq 0,7$ e $VEM \geq 0,5$ (Tabela 20, Anexo IV).

5.3 Análise descritiva e correlacional

A Tabela 2 resume os valores da estatística descritiva, ou seja, a média, o desvio padrão, mas também os coeficientes de correlação das variáveis desta investigação. Analisando os resultados, pode verificar-se, segundo o *p-value*, que existem um conjunto de variáveis que estabelecem relações significativas entre si.

A título de exemplo, o sexo do liderado, ou seja, do inquirido, relaciona-se positiva e significativamente com o sexo da chefia. Já a idade apresenta uma relação positiva e significativa com o tempo na organização e com a dimensão da mesma, no entanto, apresenta uma relação negativa e significativa com as habilitações literárias, com a feminilidade e masculinidade da

chefia, com o estilo de liderança transformacional e transacional e com a eficácia da liderança. As habilitações dos inquiridos estão relacionadas negativa e significativamente com o tempo na organização. Além disso, o tempo em que o inquirido se encontra a exercer funções na empresa apresenta uma relação positiva e significativa com a dimensão da organização e uma relação negativa e significativa com a feminilidade e masculinidade das chefias, com os estilos de liderança transacional e transformacional e com a eficácia da liderança.

Através dos coeficientes, ainda é possível constatar que a feminilidade, relaciona-se positivamente e significativamente com a masculinidade, com os estilos de liderança (transformacional e transacional) e com a eficácia da liderança do líder. Já a masculinidade da chefia também apresenta a mesma relação que a feminilidade quanto aos estilos de liderança e à eficácia. Comparando os resultados das características femininas e masculinas com a eficácia da liderança, constatamos que a feminilidade apresenta uma maior relação com a eficácia.

A liderança transformacional e a liderança transacional apresentam uma relação positiva e significativa entre si e com a eficácia da liderança. Ou seja, à medida que a liderança transformacional aumenta, bem como a liderança transacional, a eficácia aumenta. Porém, a liderança transformacional é aquela que mais se relaciona com a eficácia visto que apresenta um coeficiente maior (0,891) do que a transacional (0,815). Esta análise permite, desde já, antecipar a confirmação da Hipótese 4 (Subordinados percebem a liderança transformacional como estando mais associada à eficácia da liderança do que a liderança transacional).

Tabela 2 - Resultados da Análise Correlacional: Médias, Desvios Padrões e Correlações

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Sexo ^(a)	1,36	,482											
2. Idade	32,03	10,667	-,024										
3. Habilitações ^(b)	3,25	,793	-,072	-,153**									
4. Sexo da chefia direta ^(c)	1,57	,496	,278**	,100	,006								
5. Tempo na organização ^(d)	2,63	1,410	-,044	,663**	-,160**	,050							
6. Dimensão da organização ^(e)	2,62	1,092	,056	,186**	,086	,028	,175**						
7. Feminilidade (CF)	4,6260	1,64844	,077	-,179**	,036	-,067	-,120*	,009					
8. Masculinidade (CM)	4,9864	1,42522	,085	-,158**	,061	,001	-,133*	,015	,653**				
9. Estilo de Liderança Transformacional (ELTf)	3,4010	1,06739	,047	-,200**	-,005	-,074	-,123*	,036	,776**	,563**			
10. Estilo de Liderança Transacional (ELTs)	3,4594	,98009	,040	-,209**	-,002	-,075	-,129*	,017	,692**	,551**	,884**		
11. Eficácia da Liderança (EfL)	3,5595	1,03336	,075	-,196**	-,013	-,057	-,116*	,063	,752**	,607**	,891**	,815**	

Notas: n = 350; ** p < 0,01; * p < 0,05

^(a) Sexo: 1 = Feminino; 2 = Masculino; ^(b) Habilitações: 1 = Abaixo do Secundário; 2 = Ensino Secundário; 3 = Licenciatura/Bacharelato; 4 = Mestrado/Pós-graduação; 5 = Doutoramento; ^(c) Sexo da chefia direta: 1 = Feminino; 2 = Masculino; ^(d) Tempo na organização: 1 = Menos de 1 ano; 2 = 1 a 2 anos; 3 = 2 a 5 anos; 4 = 5 a 10 anos; 5 = Mais de 10 anos; ^(e) Dimensão da organização: 1 = Menos de 10 trabalhadores; 2 = 10-50 trabalhadores; 3 = 51-250 trabalhadores; 4 = Mais de 250 trabalhadores.

5.4 Análise de Hipóteses

Antes de iniciar o teste das hipóteses em estudo, é essencial identificar a identidade de género das chefias e classificá-los de acordo com a mesma. Foram calculadas as medianas da escala de masculinidade (Mediana CM= 5,38) e da escala de feminilidade (Mediana CF= 4,89) para depois, através das pontuações de cada indivíduo nas escalas CF e CM, proceder à tipificação dos mesmos (Bem, 1977; Powell et al., 2002), representados na Tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição da identidade de género pelo sexo das chefias dos inquiridos

	Sexo Feminino		Sexo Masculino		Total	
	N	%	n	%	n	%
Andrógino	55	36,2 %	59	29,8 %	114	32,6 %
Feminino	26	17,1 %	32	16,2 %	58	16,6 %
Masculino	18	11,8 %	36	18,2 %	54	15,4 %
Indiferenciado	53	34,9 %	71	35,9%	124	35,4 %
Total	152	100 %	198	100 %	150	100%

Os resultados da amostra indicam que foram avaliadas cerca de 152 chefias do sexo feminino e 198 chefias do sexo masculino. Primeiramente, verifica-se que, no total, existem maioritariamente líderes indiferenciados (35,4%) e andróginos (32,6%).

Por facilidade da apresentação dos resultados, começamos por apresentar os resultados às questões de investigação (Q1d e Q1e), através da Tabela 3:

Q1d: Será que o sexo biológico corresponde à respetiva identidade de género? Ou seja, a maioria dos chefes homens serão percecionados com uma identidade masculina e a maioria das chefes mulheres serão percecionadas com uma identidade feminina?

Em resposta à questão 1d), verifica-se que a maioria das líderes mulheres foram percecionadas como andróginas e indiferenciadas, bem como a maioria dos líderes homens. É curioso que, para a identidade de género feminina apenas se identificam 17,1% das mulheres e, para a identidade de género masculina apenas se identificam 18,2% de homens. Isto indica que o sexo biológico não corresponde à identidade de género que lhe é associada.

Q1e: Qual é o sexo biológico da chefia percecionada com uma identidade andrógina?

Verifica-se que existem líderes de ambos os sexos que foram percecionados como andróginos. Do total de mulheres, cerca de 36,2 % são líderes andróginas e do total de homens,

29,8% são líderes andróginos. Além disso, de forma a reforçar a análise, constata-se que líderes mulheres andróginas são mais andróginas que líderes homens andróginos (6,22 vs 6,05, aproximadamente), ou seja, apresentam um nível de androginia superior, sendo diferenças estatisticamente significativas. (Tabela 25 e Tabela 26, no Anexo VI)

De seguida são apresentadas as hipóteses deste estudo e as suas respetivas análises. Para facilitar a compreensão da leitura dos resultados das hipóteses H1a, b, c e H2a, b, c, foi elaborada uma tabela resumo (Tabela 4), que sintetiza os valores médios da eficácia da liderança e dos graus de liderança transformacional e transacional para cada um dos quatro tipos de identidade de género. Adicionalmente às hipóteses propostas, a título de curiosidade e de forma exploratória, optou-se por incluir o sexo da chefia, de forma a verificar como se comportavam os resultados. Note-se que estes não foram estatisticamente significativos (Anexo IX).

Verifica-se que chefias andróginas apresentam os valores mais elevados nas três dimensões, seguida da identidade de género feminina e em terceiro lugar a identidade de género masculina (Tabela 4). Para testar a significância das diferenças realizaram-se os testes que se indicam a seguir.

Tabela 4 - Médias da Eficácia da Liderança, da Liderança Transformacional e da Liderança Transacional para cada um dos tipos de identidade de género e para o sexo da chefia

	EfL	ELTf	ELTs
Identidade de género			
Feminina	3,91	3,79	3,7
Masculina	3,33	3,13	3,33
Indiferenciado	2,74	2,57	2,76
Andrógino	4,39	4,24	4,16
Não Andrógino	3,16	3	3,12
Sexo			
Mulher	3,63	3,49	3,54
Homem	3,51	3,33	3,39

H1a: Subordinados percebem chefias com identidade de género feminina como mais eficazes que chefias com identidade de género masculinas.

Para analisar esta hipótese, foi efetuada uma comparação entre grupos, através do cálculo de médias da eficácia da liderança dos líderes tipificados como femininos e masculinos. De forma a compreender se os valores médios apresentam uma diferença significativa aplicou-

se um teste *t-student* de amostras independentes, o qual compara as médias de dois grupos independentes (femininos e masculinos) dentro da mesma variável (eficácia da liderança). O procedimento calcula, primeiramente, as médias (Tabela 5) e depois indica se existe diferença significativa entre as médias.

É possível identificar que a média da eficácia da liderança é superior em chefias com identidade de género feminina do que em chefias com identidade de género masculina (Tabela 5), ou seja, os inquiridos classificaram líderes femininos como mais eficazes do que masculinos, pois a média foi superior (3,91 vs 3,33).

Tabela 5 - Estatísticas de Eficácia da Liderança de chefias com identidade de género feminina e masculina

Identidade de género	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Feminina	58	3,91	,691	,091
Masculina	54	3,33	,854	,116

O teste de Levene registou um *p-value* de 0,085, sendo superior a 0,05, aceitando-se a hipótese nula, ou seja, as variâncias são iguais, existindo homogeneidade. Passando para a análise do teste-t, e verificando o *p-value* das variâncias iguais assumidas (*p-value*=0,00), rejeitou-se a hipótese nula, logo não existe igualdade de médias, ou seja, as médias são diferentes. Assim, confirma-se a hipótese 1a) proposta.

H1b: Subordinados percecionam chefias andróginas como mais eficazes que chefias não andróginas.

Recorrendo à comparação de médias entre líderes tipificados como andróginos e não andróginos (masculinos, femininos e indiferenciados), utilizou-se de novo o teste *t-student* de amostras independentes. Observando os resultados da Tabela 6, a média da eficácia da liderança é superior em chefias andróginas do que em chefias não andróginas, ou seja, os inquiridos classificaram líderes andróginos como mais eficazes do que não andróginos, pois a média foi superior (4,39 vs 3,16).

Tabela 6 - Estatísticas de Eficácia da Liderança de chefias andróginas e não andróginas

Identidade de género	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Andrógina	114	4,39	,536	,050
Não Andrógina	236	3,16	,977	,064

De acordo com o teste de Levene, que registou um *p-value* de 0,00, sendo inferior a 0,05, rejeita-se a hipótese nula, assim as variâncias não são iguais, não existe homogeneidade. Com as variâncias iguais não assumidas e registando um *p-value* de 0,00, rejeitou-se a hipótese nula, indicando que não existe igualdade de médias, ou seja, as médias são diferentes. Consequentemente, confirma-se a hipótese 1b) proposta.

H1c: Subordinados percebem chefias andróginas como mais eficazes que chefias com identidade de género feminina.

Comparando as médias de chefias andróginas e chefias com identidade de género feminina em relação à eficácia da liderança, através da Tabela 7 constata-se que líderes andróginos apresentam maior média que líderes tipificadas como femininas (4,39 vs 3,91).

Tabela 7 - Estatísticas de Eficácia da Liderança de chefias andróginas e identidade de género feminina

Identidade de género	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Andrógina	114	4,39	,536	,050
Feminina	58	3,91	,691	,091

Segundo o teste de Levene é possível aceitar a hipótese nula, ou seja, as variâncias são iguais, existe homogeneidade, uma vez que o *p-value* é superior a 0,05. Com as variâncias iguais assumidas e registando um *p-value* inferior a 0,05, rejeita-se a hipótese nula. Desta forma, as médias entre os dois grupos, chefias andróginas e femininas são diferentes, o que permite confirmar a hipótese 1c).

H2a: As chefias percebidas com identidade de género feminina são percebidas como mais transformacionais do que as chefias com identidade de género masculina.

Foi realizado o teste-t de amostras independentes, com o intuito de comparar as médias de duas amostras independentes, as chefias com identidade de género masculina e feminina, em relação à liderança transformacional. Examinando a Tabela 8, a média da liderança transformacional é maior em chefias tipificadas como femininas, em comparação com as masculinas. Isto é, os inquiridos classificaram líderes com identidade feminina como mais transformacionais do que líderes com identidade masculina, porque a média foi superior (3,79 vs 3,13).

Tabela 8 - Estatísticas de Liderança Transformacional de chefias com identidade de género feminina e masculina

Identidade de género	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Feminina	58	3,79	,578	,0758
Masculina	54	3,13	,852	,116

Relativamente ao teste de Levene, este regista um *p-value* de 0,001, valor inferior a 0,05, rejeitando-se a hipótese nula, isto é, não existem variâncias iguais, não existe homogeneidade. De seguida, o *p-value* do teste-t das variâncias iguais não assumidas, apresenta um valor de 0,00, rejeitando-se a hipótese nula de igualdade de médias, ou seja, as médias são diferentes. Concluindo, confirma-se a hipótese 2a).

H2b: As chefias percecionadas com identidade de género masculina são percebidas como mais transacionais do que as chefias com identidade de género feminina.

Recorrendo à comparação de médias entre grupos através do teste t de amostras independentes, verifica-se através da Tabela 9 que as chefias com identidade de género feminina apresentam uma média superior às chefias tipificadas como masculinas na liderança transacional (3,70 vs 3,33).

Tabela 9 - Estatísticas de Liderança Transacional de chefias com identidade de género feminina e masculina

Identidade de género	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Feminina	58	3,70	,640	,084
Masculina	54	3,33	,736	,100

De modo a verificar se existem diferenças estatisticamente significativas, recorreu-se à análise do teste de Levene e, de seguida, ao teste t. Como o *p-value* do teste de Levene apresentou o valor de 0,124, superior a 0,05, aceita-se a hipótese nula e constata-se que as variâncias são iguais, existindo homogeneidade. No teste t, o *p-value*, assumindo as variâncias iguais, é inferior a 0,05, logo rejeita-se a hipótese nula e as médias são consideradas diferentes. Assim, hipótese proposta 2b) não se confirma.

H2c: As chefias que são percecionadas como andróginas são percebidas como mais transformacionais do que as chefias não andróginas.

Para verificar a hipótese proposta, foi utilizado de novo o teste t de amostras independentes. Observando a Tabela 10, é notório que líderes andróginos apresentam uma média bastante superior no estilo de liderança transformacional, em comparação a líderes não andróginos (4,24 vs 3).

Tabela 10 - Estatísticas de Liderança Transformacional de chefias andróginas e não andróginas

Identidade de género	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Andróginos	114	4,24	,535	,050
Não Andróginos	236	3	1,027	,067

Já que, neste caso, no teste de Levene o *p-value* é de 0,000, inferior a 0,05, a hipótese nula que indica que as variâncias são iguais é rejeitada, logo não existe homogeneidade entre as variâncias. Assumindo que não existem variâncias, ao observar o *p-value* (0,000), inferior a 0,05, a hipótese nula é rejeitada, ou seja, as médias não são iguais. Segundo estes resultados, a hipótese 2c) é confirmada.

H3: Subordinados percebem chefias andróginas como mais próximos de uma liderança transformacional do que transacional.

De forma a compreender se os valores médios apresentam uma diferença significativa entre as variáveis, aplicou-se um teste *t-student* de amostras emparelhadas, o qual compara as médias de duas variáveis (liderança transformacional e transacional) para um único grupo (chefias andróginas). O procedimento deste método calcula as diferenças entre os valores das duas variáveis e verifica se a média é diferente.

Para proceder ao cálculo e à análise desta hipótese foi necessário barrar as respostas dos líderes não andróginos no SPSS, ficando apenas com os líderes andróginos, sendo essa a amostra para esta hipótese. Conforme apresentado pela Tabela 11, os liderados desta investigação atribuem a chefias andróginas melhor pontuação na liderança transformacional que na liderança transacional (4,24 vs 4,16).

Tabela 11 - Estatísticas dos Estilos de Liderança, Transformacional e Transacional, de chefias andróginas

Estilos de Liderança	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Transformacional	4,24	,535	,050
Transacional	4,16	,606	,057

Após a confirmação da existência de uma correlação significativa entre as variáveis e da existência de uma elevada associação linear positiva entre as lideranças, transformacional e transacional, pois o nível de significância associado ao teste sobre as correlações é de 0,000, valor inferior a 0,05, é necessário analisar o teste t.

Aplicando o teste t, o *p-value* apresenta um valor de 0,06, resultado residualmente superior a 0,05, pelo que optamos por considerar marginalmente significativo. Desta forma, rejeita-se a hipótese de igualdade de médias, o que permite confirmar a hipótese proposta.

H4: Subordinados percebem a liderança transformacional como estando mais associada à eficácia da liderança do que a liderança transacional.

Como mencionado anteriormente, através da Tabela 2 foi possível verificar e prever a veracidade desta hipótese. Apesar de ambos os estilos de liderança deste estudo, o transformacional e o transacional, estarem relacionados significativamente com a eficácia da liderança, o estilo transformacional apresenta um coeficiente maior, logo, a sua relação é maior (Tabela 2). De modo a confirmar esta observação e a hipótese em questão, procedeu-se à análise da regressão linear múltipla entre as variáveis independentes (liderança transformacional e transacional), e a variável dependente (eficácia da liderança).

Antes de realizar e proceder a estimação dos coeficientes de regressão é essencial efetuar a validação dos pressupostos do modelo de regressão linear. Desta forma, efetuou-se a análise dos erros ou resíduos, que inclui três pressupostos: 1) a homogeneidade dos resíduos, através da média e do desvio-padrão; 2) a distribuição normal dos erros, pelo gráfico da probabilidade normal (*Normal Probability Plot*); 3) a independência dos erros, através dos resultados do teste de Durbin-Watson e procedeu-se à análise da ausência de multicolinearidade das variáveis independentes (Marôco, 2014b). Com base no Anexo VIII (Figura 5, Tabela 33, Tabela 34 e Tabela 35), verifica-se que esses pressupostos foram cumpridos, pois:

- O valor da média dos resíduos registou um valor de 0,000, e o desvio-padrão é próximo de 1 (Hair et al., 2009);
- Através do gráfico *Normal Probability Plot*, verifica-se que a maioria dos valores distribuem-se pela diagonal principal, logo os erros registam, aproximadamente, uma distribuição normal (Marôco, 2014b);

- Os resultados do teste Durbin-Watson foi próximo de 2, logo aceita-se a hipótese nula, indicando que não existe autocorrelação de resíduos (Marôco, 2014b; Pestana & Gageiro, 2003);
- O valor de VIF (fator de inflação da variância), foi utilizado para confirmar que não existe uma forte correlação entre as variáveis, sendo o resultado obtido compreendido entre 0 e 10, logo verifica-se a inexistência de multicolinearidade (Pestana & Gageiro, 2003).

Após esta análise, avaliou-se a qualidade do ajustamento deste modelo, recorrendo à análise do coeficiente de determinação (R^2), que varia entre 0 e 1, sendo que no caso das ciências sociais um $R^2 > 0,5$ é considerado aceitável (Marôco, 2014b). No entanto, de acordo com Pestana e Gageiro (2003), quando o modelo tem mais de uma variável independente, que é o caso, deve ser analisado o coeficiente de determinação ajustado (R^2_a). O valor de R^2 tende a aumentar com a inclusão de uma nova variável independente, mesmo que esta tenha pouca influência sobre a variável dependente, o que não acontece com R^2_a , porque este só aumenta se a inclusão da nova variável melhorar o ajustamento do modelo (Marôco, 2014b). Além disto, é importante avaliar o grau de associação entre as variáveis independentes e dependentes, cujo coeficiente avaliado foi o coeficiente de correlação (R). Este coeficiente pode variar de -1 a 1, considerando que a correlação é positiva e as variáveis tendem a variar no mesmo sentido quando $R > 0$, mas se $R < 0$ a correlação é negativa e as variáveis tendem a variar no sentido negativo (Hair et al., 2009; Pestana & Gageiro, 2003).

Observando a Tabela 36 do Anexo IX, verifica-se que a Eficácia da Liderança para além de possuir um R^2 de 0,798, possui um R^2_a de 0,796, ou seja, 79,6% da variabilidade total da Eficácia da Liderança é explicada pelas variáveis independentes deste modelo (Liderança Transformacional e Liderança Transacional), o que demonstra uma boa qualidade do ajustamento do modelo. Constata-se ainda que existe uma forte correlação positiva entre a liderança transformacional e a transacional com a eficácia da liderança ($R=0,893$).

Para estimar e averiguar a significância do modelo de regressão linear, recorreu-se à análise da variância (ANOVA), que obteve um resultado significativo, uma vez que o *p-value* foi de 0,00 (*p-value* < 0,05), exposto na Tabela 37 no Anexo IX. Este resultado rejeita H_0 , logo conclui-se que, pelo menos, uma das variáveis independentes tem um efeito significativo sobre a variação da variável dependente (Eficácia da Liderança).

Após estes resultados, é necessário perceber se todas ou apenas uma das variáveis independentes influenciam a variável dependente. Deste modo, analisou-se o coeficiente padronizado beta (β), que indica a contribuição de cada variável independente na variável dependente e o nível de significância de cada variável de forma a averiguar se as variáveis independentes afetam significativamente a variável dependente (Marôco, 2014b).

Tabela 12 - Resultados dos Coeficientes da Variável Dependente (Eficácia da Liderança - EfL)

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
Constante	,536	,092	-	5,849	,000
ELTf	,759	,050	,784	15,164	,000
ELTs	,128	,055	,121	2,338	,020

De acordo com os valores descritos na Tabela 12, verifica-se que todos os valores β possuem uma significância inferior a 0,05, logo as variáveis independentes (liderança transformacional e transacional) desta análise afetam significativamente a variável dependente (eficácia da liderança). Note-se que, em média, um aumento dos estilos de liderança transformacional e transacional provoca um aumento da eficácia da liderança. No que diz respeito ao contributo de cada variável independente para a medida da dependente, é possível verificar através da Tabela 12 que entre as duas variáveis independentes desta análise, é a liderança transformacional que apresenta um maior contributo na eficácia da liderança ($\beta^{\text{Transformacional}}=0,784$ vs $\beta^{\text{Transacional}}=0,121$). Perante estes resultados, comprova-se que esta hipótese é verdadeira.

H5: Subordinados percebem chefias mais eficazes quando existe congruência entre a composição sexual da organização e a identidade de género do líder.

De acordo com a Tabela 13, verificamos que existem mais organizações incongruentes com a identidade de género, isto é, a composição sexual da organização não é congruente com a identidade de género do líder. Para o presente estudo, existe congruência quando: i) em organizações predominantemente femininas, existem líderes com identidade de género feminina; ii) em organizações predominantemente masculinas, existem líderes com identidade de género masculina; e iii) em organizações de igual proporção (organizações que não possuem um sexo predominante) os líderes são andróginos.

Analisando de forma geral se os subordinados percebem chefias mais eficazes quando

existe congruência entre a composição sexual da organização e a identidade de gênero do líder, recorreu-se ao teste-t de amostras independentes. Através da Tabela 13 é possível observar que a média de quando existe congruência entre a composição sexual da organização e a identidade de gênero do líder, é superior de quando não existe, em relação á eficácia (3,98 vs 3,45).

Tabela 13 - Estatísticas da Eficácia quando existe ou não congruência entre a composição sexual e a identidade de gênero das chefias

Congruência	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Existe	74	3,98	,818	,095
Não existe	276	3,45	1,056	,064

O resultado do teste de Levene permite rejeitar a hipótese nula, ou seja, a hipótese de as variâncias serem iguais é rejeitada, não existe homogeneidade entre as variâncias. Assumindo que não existem variâncias iguais, ao observar o *p-value* de 0,00, inferior a 0,05, a hipótese nula de que as médias são iguais é rejeitada. As médias entre organizações congruentes e incongruentes com a identidade de gênero são diferentes, o que indica que as congruentes apresentam maior eficácia.

No entanto, surgiu a necessidade de efetuar esta mesma análise mais detalhada para cada tipo de organização, pois a eficácia pode não se verificar em todos os casos de congruência. Os resultados expostos na Tabela 14, demonstram que quando existe congruência, em organizações femininas e de igual proporção, os subordinados percebem uma maior eficácia da chefia do que quando existe incongruência. Já em organizações masculinas, os subordinados classificaram líderes com maior eficácia, quando existe incongruência entre a composição sexual da organização e a identidade de gênero do seu líder.

Tabela 14 - Distribuição e média da Eficácia da Liderança quando existe congruência e incongruência entre a composição sexual da organização e a identidade de gênero da chefia

	Composição Sexual da Organização					
	Feminina		Masculina		Igual Proporção	
	Congruente	Incongruente	Congruente	Incongruente	Congruente	Incongruente
N	26	118	19	111	29	47
EfL	3,88	3,46	3,47	3,60	4,41	3,04

Neste sentido, foram aplicados testes t de amostras independentes para averiguar se as médias presentes na Tabela 14 são estatisticamente significativas:

- Em organizações predominantemente femininas, comprova-se que as médias são estatisticamente significativas e diferentes entre si. Isto porque o teste de Levene indicou a rejeição da hipótese nula ($p\text{-value}<0,05$), ou seja, não existe homogeneidade, e recorrendo ao teste t, constata-se de novo a rejeição da hipótese nula ($p\text{-value}<0,05$). Consequentemente, comprova-se que existe maior eficácia da chefia quando em organizações femininas as chefias apresentam identidade de género feminina, em comparação com chefias de outras identidades de género;
- Já em organizações em que a composição sexual é predominantemente masculina, os resultados não permitem retirar nenhuma conclusão pois não há diferenças estatisticamente significativas. O teste de Levene aceitou a hipótese nula ($p\text{-value}>0,05$), havendo homogeneidade, e o teste t também aceitou a hipótese nula ($p\text{-value}>0,05$), logo as médias não são diferentes;
- Por último, em organizações de igual proporção, as diferenças entre médias na Tabela 14 são estatisticamente significativas. O teste de Levene revelou que não existe homogeneidade ($p\text{-value}<0,05$) e o teste t indicou que as médias não são iguais ($p\text{-value}<0,05$). Assim, existe maior eficácia da chefia quando em organizações de igual proporção, as chefias são andróginas em comparação com chefias de outras identidades de género.

Logo, a hipótese 5 é parcialmente confirmada.

H6: Subordinados percebem as chefias do sexo feminino (mulheres) como mais andróginas, em organizações predominantemente masculinas, do que as chefias do sexo masculino (homens), em organizações predominantemente femininas.

De forma a analisar esta hipótese, foi necessário proceder a alguns passos antes de se testar. O primeiro foi criar uma nova base de dados apenas de chefias andróginas. De seguida, foram eliminadas as organizações com diversidade de género, ou seja, as organizações com igual proporção de sexos no local de trabalho. Após essa eliminação foram realizados 4 grupos, dois para quando existe incongruência entre o sexo da chefia e a composição sexual da organização (chefias homens em organizações predominantemente femininas e chefias mulheres em organizações predominantemente masculinas) e dois para quando existe congruência (chefias homens em organizações predominantemente masculinas e chefias mulheres em organizações predominantemente femininas). Através da Tabela 15, é possível identificar

o nível de androginia das chefias, homens e mulheres, andróginas, de acordo com a composição sexual da organização.

Tabela 15 – Distribuição e médias do nível de androginia das chefias andróginas (homens e mulheres), segundo a composição sexual da organização (organizações femininas e masculinas)

	Chefias Mulheres Andróginas		Chefias Homens Andróginas	
	Org. Femininas	Org. Masculinas	Org. Femininas	Org. Masculinas
N	27	13	18	27
Androginia	6,31	6,09	6,01	6,05

Note-se que dos 4 grupos, apenas prosseguiu para análise da hipótese os 2 grupos de quando existe incongruência, pois são os grupos que são pertinentes para testar esta hipótese.

Nesta hipótese existem duas amostras incluídas na incongruência da composição sexual da organização e o sexo da chefia, em que ambas são inferiores a 30 (Tabela 15). Por conseguinte, é utilizado o teste não paramétrico de Mann-Whitney, que permite comparar o centro de localização, a mediana, de duas amostras (Pestana & Gageiro, 2003).

De acordo com a Tabela 15, verificamos que chefias do sexo feminino (mulheres) em organizações predominantemente masculinas apresentam um maior nível de androginia do que chefias do sexo masculino (homens) em organizações predominantemente femininas (6,09 vs 6,01). Complementarmente, a Tabela 16 revela valores superiores das chefias mulheres em organizações masculinas, em comparação com chefias homens em organizações femininas. No entanto, de acordo com o teste de significância, como o *p-value* apresenta um valor superior a 0,05, aceita-se H0. Isto é, estes dois grupos em análise são iguais em tendência central, conseqüentemente, não há diferenças estatisticamente significativas entre os resultados em relação à androginia, o que não permite suportar esta hipótese.

Tabela 16 - Estatísticas da androginia na existência de incongruência entre o sexo e o género da organização (Chefias Masculinas em Organizações Femininas e Chefias Femininas em Organizações Masculinas)

Incongruência	N	Média das ordens	Soma de Classificações
Chefias Masculinas em Org. Femininas	18	15,19	273,50
Chefias Femininas em Org Masculinas	13	17,12	222,50
Total	31		

6. Conclusões

Nesta secção da investigação, será efetuada uma reflexão dos resultados obtidos, bem como a apresentação das contribuições dos mesmos na literatura. Adicionalmente, serão apresentadas algumas limitações encontradas ao longo do processo da investigação, propondo algumas sugestões de futuros estudos de forma a serem mais completos e poderem trazer mais informações ao tema em estudo.

6.1 Discussão dos resultados

O presente estudo explorou a identidade de género dos líderes, os seus estilos de liderança, o género do contexto em que estavam inseridos (composição sexual da organização) e a eficácia da liderança. Adicionalmente, avaliou-se se as identidades de género percecionadas correspondem ou não ao respetivo sexo e a que sexo biológico está a androginia associada.

Os resultados indicam que a eficácia dos líderes está relacionada com a escala da “masculinidade” e “feminilidade”, isto é, com as características culturalmente masculinas e femininas. Depois de se tipificarem os líderes de acordo com a sua identidade de género, procedeu-se à análise das duas questões (Q1d e Q1e) e das dez hipóteses, em que sete foram confirmadas (H1a,b,c, H2a,c, H3, H4), uma parcialmente confirmada (H5), outra não foi confirmada (H2b) e uma não foi possível retirar conclusões (H6).

Em primeiro lugar, é importante frisar que neste estudo foram obtidos resultados curiosos quando se examinou o sexo das chefias com as identidades de género. Constatou-se que a maioria dos líderes (homens e mulheres) foram percecionados como andróginos e indiferenciados. Além disso, os resultados mostraram que apenas 17,1% das mulheres foram percecionadas com uma identidade de género feminina e para a identidade de género masculina apenas se identificam 18,2% dos líderes homens, segundo a perspetiva dos liderados. Isto indica que o sexo biológico não corresponde necessariamente à identidade de género que lhe é associada, respondendo à questão 1d).

Estes resultados sugerem que, provavelmente hoje em dia, os estereótipos de género na liderança já estão esbatidos, ou seja, as mulheres líderes não estão necessariamente relacionadas a comportamentos mais expressivos e emocionais, nem os homens a comportamentos de domínio e assertividade. Complementarmente, podem sugerir que o papel de chefia é mais saliente do que o papel de género nas perceções dos seguidores. Estes resultados também

podem indicar que os líderes adotam características estereotipadas de outro género por necessidade devido ao ambiente em que estão inseridos, isto é, ajustam o seu género ao tipo de organização ou até mesmo devido a outros fatores. Líderes ou chefias podem apresentar características estereotipadas femininas e masculinas, pois há indivíduos que não se enquadram na distinção tradicional, ou seja, não apresentam características relacionadas com o seu sexo biológico, adaptando-se ao ambiente (McGeown et al., 2012; Saint-Michel, 2018).

Constatou-se ainda, através da questão 1e), que nesta investigação existem líderes andróginos de ambos os sexos, contudo são as mulheres que apresentam mais androginia que os líderes homens andróginos. Estes resultados poderão estar relacionados com o facto das mulheres, para alcançarem cargos de chefia, adotam características culturalmente masculinas, equilibrando com características culturalmente femininas. Ao adotar a androginia, esperam ser mais valorizadas, mais eficazes e com maior probabilidade de progressão na carreira/organização. As Hipóteses 1a, b e c, pretendem estudar as relações entre as identidades de género e a eficácia da liderança. Todas estas hipóteses foram confirmadas, demonstrando que os subordinados consideram líderes com identidade de género feminina mais eficazes que líderes com uma identidade de género masculina e também destacaram os líderes andróginos como mais eficazes em comparação aos restantes, nomeadamente os femininos. Posto isto, subordinados atribuem uma maior vantagem a líderes andróginos nas suas organizações, em relação à eficácia.

Kark et al. (2012) já haviam sugerido que líderes com essas identidades de género, feminina e andrógina, eram mais eficazes. No entanto nessa investigação, para além de não terem comparado diretamente líderes andróginos e femininos, consideraram a liderança transformacional como sinónimo de ser eficaz, algo que pode não acontecer sempre (Ayman et al., 2009). Nesse sentido, este estudo analisou em separado, primeiro a identidade de género com a eficácia (H1a, H1b, H1c), depois a identidade de género com os estilos de liderança, transformacional e transacional (H2a, H2b, H2c e H3) e de seguida os estilos de liderança com a eficácia da liderança do líder (H4).

Relativamente aos estilos de liderança e às características estereotipadas como femininas e masculinas, os resultados mostram que existe uma relação entre eles. Verifica-se que líderes com identidade de género feminina estão mais próximos de uma liderança transformacional que líderes tipificados com uma identidade de género masculina (Kark et al., 2012; Mustafa & Nazir, 2018; Saint-Michel, 2018), confirmando H2a.

Em relação à liderança transacional, esperava-se que líderes com identidade de género masculina, fossem percecionados como mais próximos desse estilo de liderança em comparação com líderes femininos, o que não se verificou, não podendo confirmar H2b. Pensa-se que esta conclusão pode estar relacionada com o facto de existirem estudos que indicam que uma das subescalas da liderança transacional, a recompensa contingente, está próxima das mulheres (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Kark & Eagly, 2010). Contudo, testou-se essa possibilidade e verificou-se que líderes com identidade de género feminina apresentavam na mesma maiores valores na liderança transacional, não considerando a dimensão da recompensa contingente, em comparação com líderes masculinos. Isto significa que as chefias com elevados níveis de feminilidade têm recompensado os seus subordinados, mas também os têm controlado e vigiado de forma ativa para garantir que tudo seja cumprido.

Adicionalmente, constatou-se que, como esperado, os liderados classificaram as chefias andróginas com uma liderança mais transformacional em comparação com chefias não andróginas, como em Gartzia e Van Engen (2012) e Kark et al. (2012), confirmando H2c. Assim, líderes com elevados níveis de características femininas e masculinas, estão mais próximos da liderança transformacional, estilo também considerado eficaz.

Não foram descobertos estudos empíricos que estudassem e indicassem uma relação entre a androginia e a liderança transacional, sendo que a literatura apenas aponta para uma proximidade entre a androginia e a liderança transformacional (Kark et al., 2012). O presente estudo também demonstrou que as chefias andróginas são percecionadas com mais comportamentos de liderança transformacional do que transacional, sendo a diferença marginalmente significativa, o que confirma H3. A androginia pode estar relacionada com a liderança transacional, mas está mais próxima de uma liderança transformacional, o que pode ser mais benéfico devido à sua eficácia percebida.

São vários os estudos que descrevem a liderança transformacional como a mais eficaz nas organizações, descurando a transacional (Eagly & Carli, 2003; Kark et al., 2012). De facto, esse estilo até pode ser considerado o mais eficaz e aportar mais valor às equipas e resultados da organização, contudo, os liderados podem percecionar e associar que a liderança transacional tem mais impacto na eficácia da liderança do líder, o que não se verifica neste estudo. Ambos os estilos podem ser eficazes, dependendo da situação da organização e de outros fatores que neste estudo não foram tidos em conta (Cunha, 2014; Duarte et al., 2009). Na realidade, os resultados demonstram que líderes adotam os dois estilos e que existe uma relação entre eles e a eficácia da liderança. Nesta investigação, é a liderança transformacional

que tem maior impacto na percepção da eficácia do líder, indo de encontro ao que referem alguns estudos (Bass, 1990; Judge & Piccolo, 2004; Pihie et al., 2011), confirmando H4.

Ao considerar o contexto em que subordinados e líderes estão inseridos, analisou-se como era percebida a eficácia da liderança nas organizações em que as chefias são de uma identidade de género idêntica à composição sexual da organização, a que chamamos organizações congruentes. Na amostra deste estudo existem mais organizações incongruentes do que congruentes. Os resultados revelam que apenas em organizações femininas e de igual proporção é que se pode concluir que a eficácia é maior quando existe congruência, dado que a análise demonstrou que as diferenças eram estatisticamente significativas. Ou seja, chefias com identidade de género feminina em organizações predominantemente femininas são mais eficazes que as restantes, bem como chefias andróginas em organizações de igual proporção. Note-se que, não se conseguiu retirar conclusões relativamente a organizações predominantemente masculinas. Deste modo, confirma-se parcialmente a H5.

Estes resultados podem significar que os indivíduos poderão ainda sentir alguma dissonância quando interagem com líderes que apresentam altos níveis de características masculinas em contextos em que predominam as mulheres, traduzindo-se em percepções de ineficácia. Além disso, aqueles líderes que, em organizações de igual proporção, não adotarem altos níveis de feminilidade e masculinidade, serão considerados ineficazes. Segundo as classificações dos subordinados, nessas organizações é importante que os líderes procurem adotar a androginia, uma vez que estão a liderar num local onde existe diversidade sexual.

Apesar dos resultados sugerirem que as pessoas estão a desvincular-se dos estereótipos, porque dão vantagem a líderes andróginos e porque o sexo biológico não corresponde à identidade de género que lhe é associada, quando se considera o contexto existem estereótipos. Estes resultados demonstram que o ambiente em que se está inserido é fundamental e tem impacto na percepção dos subordinados em relação à eficácia.

Por fim, não foram encontradas evidências de que as chefias do sexo feminino são mais andróginas, em organizações masculinas, do que as chefias do sexo masculino, em organizações femininas, o que era esperado porque as mulheres apresentam uma desvantagem nesses locais, enquanto os homens não (Mroz et al., 2018; Smith, 2012).

Estas descobertas indicam que os líderes ou chefias deviam procurar uma liderança mais transformacional junto dos seus subordinados, uma vez que a eficácia será maior, o que comprova que os líderes devem apostar nas relações com os liderados. Isto é, devem procurar

motivar e encorajar os seus subordinados a exceder os seus interesses e performance, bem como ter uma relação mais próxima com eles (Ayman et al., 2009; Jensen et al., 2019; Pihie et al., 2011). Os subordinados indicaram que os líderes devem empenhar-se no melhoramento das relações com os seus colaboradores para que exista um melhor desempenho da organização (Adiguzel, 2019). Além disso, líderes deviam adotar características culturalmente masculinas e femininas (androginia), uma vez que esta investigação demonstrou uma vantagem dos líderes andróginos, quanto à eficácia, bem como a liderança transformacional. Chefias deviam ser assertivos, dominantes e focados em objetivos, mas também ser sensíveis aos problemas dos colaboradores, gentis e uma relação mais próxima deles. Ainda deviam ter em consideração o género da organização, procurando adequar as suas características a esse local. Concluindo, este estudo sugere que tanto homens e mulheres podem ser mais eficazes quando adotam com os seus colaboradores um estilo de liderança transformacional e quando têm a capacidade e flexibilidade de combinar comportamentos de feminilidade e masculinidade. A androginia e um estilo de liderança transformacional, vão contribuir para uma maior eficácia do líder e provavelmente, para o seu sucesso.

6.2 Contribuições para a gestão

Estudos que aportem valor à literatura existente são importantes na área das ciências sociais, em uma época em que a sociedade e os tempos estão em constante mudança. A liderança, tema com uma vasta literatura, está em constante mudança (Gaidzinski et al., 2004; Newstead et al., 2019), o que torna mais interessante e importante explorar o tema. Por si só, a liderança é um tema relevante e oportuno, ainda mais quando aliado à eficácia. A eficácia do líder é considerada como um dos principais elementos, e dos mais importantes, no que diz respeito ao desempenho organizacional positivo (Adiguzel, 2019). Além disso, tem impacto nos resultados e objetivos da empresa, bem como no comprometimento e motivação dos colaboradores (Hao & Yazdanifard, 2015). No entanto, a sua medição e análise continua a ser um tema de discussão, dado que a eficácia dos líderes varia de acordo com vários fatores, como por exemplo o setor e a cultura e estrutura organizacional (Adiguzel, 2019), existindo a necessidade de continuar a explorar a temática.

Os subordinados são aqueles que têm contacto direto com as atitudes, traços e características da chefia, bem como a sua forma e estilo de liderar, para além de serem estes indivíduos que executam as ordens dos seus líderes. As suas opiniões e perspetivas são essenciais, contribu-

indo para o aumento de conhecimento sobre a liderança, especialmente da eficácia dos líderes. São estudos como este, que ajudarão e conduzirão líderes à eficácia da liderança, pois nem todos os líderes sabem o que é uma boa liderança (Newstead et al., 2019).

Com investigações deste tipo, os líderes, numa primeira instância, têm a possibilidade de perceber como os subordinados os veem e como os classificam, para depois melhorarem, de forma a bons resultados aparecerem.

Muitas vezes, fruto da correria e da grande competitividade dos mercados, as chefias não têm tempo, nem preocupação, para analisar se estão ou não a ser líderes eficazes. A liderança não se mede apenas pelos resultados, mas também através da relação subordinado-líder sendo que devem empenhar-se nessas relações de forma a melhorá-las, pois permite o alcance da eficácia (Adiguzel, 2019; Cunha, 2014; Sonmez Cakir & Adiguzel, 2020). Assim, líderes devem ouvir mais os seus subordinados, começando por perceber como estes os classificam. Estudos como o presente, permitirão que líderes não só descubram onde podem melhorar, tanto a nível de traços/caraterísticas a adotar como os estilos de liderança mais eficazes para a realidade em que estão inseridos (organização).

O estilo de liderança transformacional é muito investigado, sendo que existem estudos que já assumem que é o estilo eficaz, como por exemplo, Kark et al. (2012). Os efeitos positivos da liderança transformacional têm sido referenciados e documentados ao longo do tempo e por alguns autores (Ayman et al., 2009; Judge & Piccolo, 2004), assumindo esse estilo como o mais eficaz. Porém, isso não significa que a liderança transformacional é universalmente eficaz (Ayman et al., 2009). De forma a explorar esse assunto, o presente estudo quis entender se os subordinados atribuem uma maior vantagem à liderança transformacional ou à transacional quando se referem à eficácia do líder. Liderados atribuíram uma maior vantagem à liderança transformacional, ou seja, dão vantagem a líderes que motivem os seus colaboradores.

Do ponto de vista teórico, os resultados desta investigação farão parte das pesquisas relacionadas com o género e liderança. A androginia demonstrou ser importante para que líderes sejam considerados eficazes, porque para além da sua relação direta com a eficácia da liderança, também está relacionada com a liderança transformacional, também ela relacionada com a eficácia da liderança. A maioria dos estudos, apesar de se referirem ao género do líder, nas suas análises dão apenas enfoque ao sexo deste e não consideram a androginia. Porém, outros estudos, como o presente, atribuem bons resultados à androginia, logo futuras investigações devam ter em consideração esta temática, uma vez que lhe é dada vantagem na

liderança.

Outro aspeto a salientar, é o facto da presente investigação abordar a composição sexual da organização no estudo da eficácia da liderança, havendo a preocupação de incluir na temática do género, o contexto. Como o contexto, principalmente a organização, integra e tem influência na liderança (Ko et al., 2015; Subramanian et al., 2016), o presente estudo acrescenta mais conhecimento à escassa literatura sobre a predominância de determinado sexo numa organização, denominada neste estudo como género da organização. Adicionalmente, este estudo destaca-se dos demais por relacionar a composição sexual da organização com a identidade de género do líder e não com o sexo, como por exemplo Ko et al. (2015). Além disso, esta investigação fornece luzes e resultados que podem ser tidos em conta na definição de género das organizações, uma vez que ainda não existe uma definição para organizações femininas e masculinas (Subramanian et al., 2016), também inclui as organizações com diversidade sexual (organizações de igual proporção) que não podem ser descartadas deste tipo de estudos.

A interação destas realidades, identidade de género, estilos de liderança e composição sexual da organização têm impacto na eficácia da liderança. Os resultados contribuem para aprofundar o conhecimento sobre como se relacionam a identidade de género, a liderança e os seus estilos e a composição sexual da organização com a eficácia dos líderes.

Espera-se que o presente estudo contribua para o desenvolvimento de uma liderança eficaz por parte dos líderes, estimulado pela opinião dos seus liderados, de forma a garantir que a organização viva um melhor ambiente e atinja os melhores resultados possíveis. Pretende-se aumentar o interesse da investigação portuguesa face ao género e liderança, sendo que estas conclusões, como futuras, poderão ter inúmeras aplicações no meio organizacional de forma a garantir a eficácia dos líderes para alcançar os objetivos pretendidos pelas organizações.

Esta investigação trará novas luzes à temática e espera-se que, no seguimento deste estudo, haja outras investigações com o intuito de analisar as pessoas além do seu sexo, mas sim em relação às suas características/traços. Por curiosidade e de forma exploratória, foram efetuadas análises que comparassem o sexo das chefias com a eficácia da liderança, a liderança transformacional e a transacional. Os resultados não foram estatisticamente significativos, o que poderá significar que o sexo de um indivíduo pode não estar tão relacionado com a liderança, como o género. Enquanto o sexo é biológico e intrínseco à pessoa, o género, são os seus

traços, características e atitudes, que podem ter impacto na forma como se percebe a liderança e a sua eficácia.

6.3 Limitações do estudo e recomendações para investigação futuras

Todos os estudos têm as suas limitações e este não foi exceção. Se estas limitações forem tidas em conta em estudos futuros, estes poderão obter melhores resultados e conclusões. Primeiramente destaca-se o facto de a amostra ser reduzida, nomeadamente na análise da hipótese que se estudava a incongruência entre o sexo do líder e a composição sexual da organização. Apesar de o estudo contar com 350 respostas válidas, ao testar as hipóteses a amostra ia alterando, sendo que na última hipótese em análise (H6) a amostra foi bastante menor devido às suas características e ao objetivo da análise. Quanto maior for a dimensão da amostra, maior será o número de opiniões, bem como a diversidade de respostas, reforçando a robustez e a significância dos resultados. Por sua vez, com uma amostra mais pequena, os resultados podem ser limitados. Desta forma, sugere-se que em futuras investigações uma amostra maior e com maior diversidade cultural deverá ser uma preocupação, pois irá representar melhor a população em estudo, proporcionando melhores resultados.

Adicionalmente, este estudo utilizou um método de amostragem não probabilístico, amostragem de conveniência, o que pode ser limitativo porque as respostas obtidas podem ou não ser representativas da população em estudo.

Os resultados obtidos baseiam-se na percepção dos subordinados, pelo que pode não corresponder totalmente ao que acontece na realidade. Além disso, o facto de as respostas terem sido obtidas num só momento poderá levar a que exista um enviesamento, porque se no dia do preenchimento do questionário tiver existido uma interação de carácter negativo entre o subordinado e o seu líder, as suas respostas em relação a este poderão ser influenciadas.

O facto de este estudo ter sido desenvolvido em plena pandemia, com vários confinamentos a decorrer ao longo do ano, os colaboradores foram afastados do trabalho presencial e, conseqüentemente, do contacto direto com a sua chefia. Este afastamento físico pode ter dificultado as respostas de alguns inquiridos, mesmo estando estes na empresa no mínimo há 6 meses. Mesmo assim, a relação líder-subordinado pode ser mais distante, fazendo com que a sua percepção seja um pouco ambígua.

Para que as próximas investigações sejam mais robustas seria interessante ter em atenção dois aspetos: 1) avaliar se a percepção dos subordinados se alterou ou se se mantém igual, quando

não houver barreiras ao trabalho presencial; 2) comparar as percepções dos subordinados com as autopercepções dos líderes, para perceber se existem muitas diferenças, principalmente na identidade de género.

O contexto, mais precisamente a organização, é uma componente importante quando se aborda a liderança, sendo que a diversidade da composição sexual do local de trabalho pode influenciar as percepções dos colaboradores em relação à liderança dos líderes (Mroz et al., 2018). Visto que as duas grandes áreas deste estudo são o género e a liderança, incluir as organizações e o seu género seria uma mais-valia. Podem existir várias formas de definir e determinar se uma organização é feminina ou masculina, como por exemplo, através do setor de atividade ou cultura da organização (Subramanian et al., 2016), porém neste estudo apenas foi considerado a composição sexual predominante das organizações, representando uma limitação. Próximos estudos devem procurar chegar a uma conclusão sobre a definição de género das organizações, uma vez que ainda não existe, apesar de haver algumas sugestões e formas. Ou seja, a temática do género da organização é, ainda, pouco explorada e merece mais atenção, principalmente na definição de organizações femininas e organizações masculinas, pois ainda não existe uma definição única e universal (Subramanian et al., 2016). Além disso, futuros estudos deviam procurar estudar organizações com igual proporção, algo que não é muito debatido na literatura.

Este estudo irá contribuir para o aumento de conhecimento nessa lacuna da literatura, no entanto ainda existe mais espaço para investigações com este tema. Seria favorável analisar mais a fundo, em organizações femininas e masculinas, os tipos de liderança predominantes e quais as identidades de género mais adotadas pelos líderes mediante o género da organização. Além disso, a inclusão de outros fatores relacionados com a organização, como por exemplo, o tamanho e a estrutura da mesma, bem como o setor da organização, podem fornecer resultados interessantes quando se aborda a composição sexual da organização e o sexo do líder (Ko et al., 2015). O contexto, neste estudo, foi explorado através do género da organização, contudo, existem outras características e fatores do contexto que podem trazer resultados interessantes, como por exemplo, a situação económica da organização, pois este podem favorecer a eficácia de outras identidades de género (Kark et al., 2012), ou até mesmo dos estilos de liderança. Futuras investigações deveriam analisar o tema do género das três vertentes que compõe a liderança, ou seja, o líder, o contexto e os subordinados.

Além disso, outra limitação encontrada aquando da análise fatorial exploratória dos estilos

de liderança, foi o facto de na matriz de componentes os itens de ambas as lideranças, transformacional e transaccional, não se terem separado, prosseguindo-se com a análise em separado.

Por último, futuramente dever-se-ia ter em atenção os itens escolhidos para a identidade de género. O presente estudo utilizou uma escala em que, na masculinidade, havia um item que se referia à liderança (“tem capacidade para liderar”). Esse item indica antecipadamente que um ser masculino possui a habilidade de liderar, o que pode dificultar a comparação entre indivíduos femininos e masculinos (Kark et al., 2012). Neste estudo o item foi retirado antes da análise das hipóteses, através da análise fatorial. Logo, próximos estudos deveriam ter esse cuidado.

7. Referências Bibliográfica

- Adiguzel, Z. (2019). Relationships among leader effectiveness, learning orientation, effective communication, team creativity and service innovation in the service sector. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 131-148.
- Adler, N. J. (2002). Women joining men as global leaders in the new economy. *Blackwell handbook of cross-cultural management*, 236-250.
- Alonso-Almeida, M. d. M., Perramon, J., & Bagur-Femenias, L. (2017). Leadership styles and corporate social responsibility management: Analysis from a gender perspective. *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 147-161.
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989-999.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/00251740910966695>
- 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.
- Arkin, W., & Dobrofsky, L. R. (1978). Military socialization and masculinity. *Journal of Social Issues*, 34(1), 151-168.
- Avolio, B. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American psychologist*, 62(1), 25.
- 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.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634-652.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bem, S. L. (1977). On the utility of alternative procedures for assessing psychological androgyny. *Journal of consulting clinical psychology*, 45(2), 196-205.
- Bem, S. L. (1981). Bem sex role inventory. *Journal of personality and social psychology*.
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 304-319.

- Blake-Beard, S., Shapiro, M., & Ingols, C. (2020). Feminine? Masculine? Androgynous leadership as a necessity in COVID-19. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 607-617. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0222>
- Boyatzis, R. E. (1993). Beyond Competence: the choice to be a leader. *Human Resource Management Review*, 3(1), 1-14.
- Boyatzis, R. E. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, 18, 124-131.
- Broverman, I. K., Vogel, S. R., Broverman, D. M., Clarkson, F. E., & Rosenkrantz, P. S. (1972). Sex-Role Stereotypes: A Current Appraisal 1. *Journal of Social Issues*, 28(2), 59-78.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação—Guia para Auto-aprendizagem (2ª edição)* Lisboa: Universidade Aberta (Vol. 15).
- Charan, R. (2008). *O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão*. Editora Campus.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *The leadership quarterly*, 9(4), 475-501.
- Cooper, J. F., & Nirenberg, J. (2004). Leadership effectiveness. *Encyclopedia of leadership*, 2, 845-854.
- Costache, A. (2018). Transformational leadership in Romania's education system: preliminary results. *Romanian Journal of Psychological Studies (RJPS)*.
- Cunha, A. C. C. (2014). Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher Female leadership: characteristics and importance to woman's identity. *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, 4(5), 91-114.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & De Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological science*, 22(10), 1243-1249. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0956797611417258>
- Derks, B., van Laar, C., Ellemers, N., & Raghoe, G. (2015). Extending the queen bee effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71(3), 476-496.
- Dirik, D. (2020). Leader power bases and perceived leader effectiveness: conservation of gender stereotypes. *Current Psychology*, 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12144-020-01169-2>

- dos Santos, J. R., Pedro, L., & Nunes, S. (2020). Emotional Intelligence and Leadership: A 360-Degree View in the Electronics Industry in Portugal. In *Research methodology in management and industrial engineering* (pp. 111-127). Springer.
- Duarte, A., D Oliveira, T., & Gomes, J. (2009). Imperium femininis...: Uma liderança de sucesso escondido. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 8(3), 12-24.
- Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: are stereotypes finally changing? *Personnel psychology*, 59(4), 815-846.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The leadership quarterly*, 16(3), 459-474.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H., & Diekmann, A. B. (2005). *What is the problem? Prejudice as an attitude-in-context*
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2007). *Leadership style matters: The small, but important, style differences between male and female leaders.*
- 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.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573-598.
- 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.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(4), 659-676.
- EUROSTAT. (2021a). *Classroom teachers and academic staff by education level, programme orientation, sex, type of institution and employment status.*
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EDUC_UOE_PERP02_custom_864346/default/table?lang=en
- EUROSTAT. (2021b). *Employed ICT specialists by sex.*
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_sks_itsps/default/table?lang=en

- Fernandes, E., & Cabral-Cardoso, C. (2003). Gender asymmetries and the manager stereotype among management students. *Women in Management Review*, 18(1/2), 77-87. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09649420310462352>
- Festing, M., Knappert, L., & Kornau, A. (2015). Gender-Specific Preferences in Global Performance Management: An Empirical Study of Male and Female Managers in a Multinational Context. *Human Resource Management*, 54(1), 55-79. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21609>
- Freitag, R. M. K. (2018). Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? *Revista de estudos da linguagem*, 26(2), 667-686.
- Gaidzinski, R. R., Peres, H. H. C., & Fernandes, M. d. F. P. (2004). Liderança: aprendizado contínuo no gerenciamento em enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(4), 464-466.
- Garcia-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex roles*, 55(1-2), 51-61.
- Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male-and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 301-315.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gartzia, L., & Baniandrés, J. (2019). How Feminine is the Female Advantage? Incremental validity of gender traits over leader sex on employees' responses. *Journal of Business Research*, 99, 125-139.
- Gartzia, L., & Van Engen, M. (2012). Are (male) leaders “feminine” enough?: Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management: An International Journal*, 27(5), 296-314.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- 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. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32-65.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hall, R. J., Workman, J. W., & Marchioro, C. A. (1998). Sex, task, and behavioral flexibility effects on leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 1-32.

- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global Journal of Management And Business Research*, 15(9).
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2018). The communality-bonus effect for male transformational leaders—leadership style, gender, and promotability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 112-125.
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347-381.
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Women and leadership: obstacles and gender expectations in managerial positions. *Cadernos EBAPE. BR*, 16, 331-344.
- Hussain, F. S., Vadhana, C. R., & Zakkariya, K. (2012). Are women leaders breaking the gender-stereotype? A study on emerging androgynous leadership style among women in the context of globalization. *International Journal of Physical and Social Sciences*, 2(10), 105-123.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., & Salomonsen, H. H. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33.
- 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.
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, D. S. S. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23-30.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life. In *The gender gap in psychotherapy* (pp. 53-78). Springer.
- Kark, R., & Eagly, A. H. (2010). Gender and leadership: Negotiating the labyrinth. In *Handbook of gender research in psychology* (pp. 443-468). Springer, New York, NY.
- 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.
- Keener, E., Strough, J., & DiDonato, L. (2012). Gender differences and similarities in strategies for managing conflict with friends and romantic partners. *Sex roles*, 67(1-2), 83-97.
- Ko, I., Kotrba, L., & Roebuck, A. (2015). Leaders as Males?: The Role of Industry Gender Composition. *Sex roles*, 72(7), 294-307. <https://doi.org/10.1007/s11199-015-0462-4>

- 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.
- Larsson, G., & Alvinus, A. (2020). Comparison within gender and between female and male leaders in female-dominated, male-dominated and mixed-gender work environments. *Journal of Gender Studies*, *29*(7), 739-750. <https://doi.org/10.1080/09589236.2019.1638233>
- Louw, L., Muriithi, S. M., & Radloff, S. (2017). The relationship between transformational leadership and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks. *SA Journal of Human Resource Management*, *15*.
- Lupton, B. (2006). Explaining Men's Entry into Female-Concentrated Occupations: Issues of Masculinity and Social Class. *Gender, Work & Organization*, *13*(2), 103-128. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2006.00299.x>
- Mackenzie, N., & Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in educational research*, *16*(2), 193-205.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). Leadership effectiveness measurement and its effect on organization outcomes. *Procedia Engineering*, *181*, 1043-1048.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Bookman Editora.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: An applied approach* (5 ed.). Pearson Education Limited.
- Manzi, F. (2019). Are the Processes Underlying Discrimination the Same for Women and Men? A Critical Review of Congruity Models of Gender Discrimination. *Frontiers in Psychology*, *10*, 469. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00469>
- Marôco, J. (2014a). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações*
- Marôco, J. (2014b). *Análise estatística: com o SPSS Statistics*
- Matud, M. P. (2019). Masculine/instrumental and feminine/expressive traits and health, well-being, and psychological distress in Spanish men. *American journal of men's health*, *13*(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1557988319832749>
- McGeown, S., Goodwin, H., Henderson, N., & Wright, P. (2012). Gender differences in reading motivation: Does sex or gender identity provide a better account? *Journal of Research in Reading*, *35*(3), 328-336. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-9817.2010.01481.x>
- Moller, M. A. B., & da Silva Gomes, J. F. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, *28*(4), 683-697.

- Moon, S. E., Van Dam, P. J., & Kitsos, A. (2019). Measuring transformational leadership in establishing nursing care excellence. *Healthcare*, 7(4), 132. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/healthcare7040132>
- Mroz, J. E., Yoerger, M., & Allen, J. A. (2018). Leadership in Workplace Meetings: The Intersection of Leadership Styles and Follower Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 309-322. <https://doi.org/10.1177/1548051817750542>
- Mustafa, G., & Nazir, B. (2018). Trust in Transformational Leadership: Do Followers' Perceptions of Leader Femininity, Masculinity, and Androgyny Matter? *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(2).
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2019). We don't need more leaders—We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader (ship) development. *The leadership quarterly*, 101312.
- Nikulina, I. E., Khomenko, I. V., Sediakina, A., & Kanov, V. (2016). A feminine style of management in the contemporary business world. In *SHS Web of Conferences. Vol. 28: Research Paradigms Transformation in Social Sciences (RPTSS 2015).—Les Ulis, 2016., 28*, 1153.
- O'Driscoll, M. P., Humphries, M., & Larsen, H. H. (1991). Managerial activities, competence and effectiveness: Manager and subordinate perceptions. *International Journal of Human Resource Management*, 2(3), 313-326.
- Pafford, S., & Schaefer, T. (2017). Women at work and business leadership effectiveness. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 21(1), 1-18.
- Park, D. (1997). Androgynous leadership style: An integration rather than a polarization. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(3), 166-171.
- 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>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (3 ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A., & Elias, H. (2011). Analysis of head of departments leadership styles: Implication for improving research university management practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1081-1090.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The role of androgyny in leader prototypes over four decades. *Gender in Management: An International Journal*, 30(1), 69-86. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/GM-07-2013-0082>
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: have the times changed? *Journal of management*, 28(2), 177-193.

- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style on public health centre performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304-314.
- Qosja, E., & Druga, E. (2014). The higher education institutional reform in Albania and its leadership style challenge. *The MacrotHEME Review*.
- Saint-Michel, S. E. (2018). Leader gender stereotypes and transformational leadership: Does leader sex make the difference? *M@n@gement*, 21(3), 944-966.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers [Article]. *Journal of applied psychology*, 60(3), 340-344. <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>
- Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., Kobrynowicz, D., & Owen, S. (2002). Perceiving discrimination against one's gender group has different implications for well-being in women and men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(2), 197-210.
- Shen-Miller, D., & Smiler, A. P. (2015). Men in Female-Dominated Vocations: a Rationale for Academic Study and Introduction to the Special Issue. *Sex roles*, 72(7), 269-276. <https://doi.org/10.1007/s11199-015-0471-3>
- Smith, R. A. (2012). Money, Benefits, and Power: A Test of the Glass Ceiling and Glass Escalator Hypotheses. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 149-172. <https://doi.org/10.1177/0002716211422038>
- 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.
- Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization. *SAGE Open*, 10(1), 1-14. <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>
- Stefan, T., & Nazarov, A. (2020). Challenges and competencies of leadership in Covid-19 Pandemic. *Research technologies of pandemic coronavirus impact (RTCOV 2020)*, *Advances in Social Science, Education an Humanities Research*, 486, 518-524.
- Sternberg, R. J. (2003). WICS: A Model of Leadership in Organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 2(4), 386-401. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2003.11902088>
- Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *American psychologist*, 62(1), 34-42.

- Subramanian, R. B., Irudayaraj, I., & SJ, S. G. (2016). Women Leadership in Organization. *XLRI School of Business and Human Resources, India*, 8(2 July - December 2016).
- Torre, M. (2018). Stopgappers? The Occupational Trajectories of Men in Female-Dominated Occupations. *Work and Occupations*, 45(3), 283-312. <https://doi.org/10.1177/0730888418780433>
- Trinidad, C., & Normore, A. (2005). Leadership and gender: a dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 574-590.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The leadership quarterly*, 25(3), 544-562.
- Van Engen, M. L., Van der Leeden, R., & Willemsen, T. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 581-598.
- Van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2013). Why follow? The interplay of leader categorization, identification, and feeling respected. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 68-86.
- Verma, S. P., & Krishnan, V. R. (2013). Transformational leadership and follower's organizational commitment: role of leader's gender. *NMIMS Management Review*, 23, 91-112.
- Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective transformational leadership behaviours for managing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 1-9.
- Vinnicombe, S., & Singh, V. (2002). Sex role stereotyping and requisites of successful top managers. *Women in Management Review*, 17, 120-130.
- Willerth, M., Ahmed, T., Phillips, S. P., Pérez-Zepeda, M. U., Zunzunegui, M. V., & Auais, M. (2020). The relationship between gender roles and self-rated health: A perspective from an international study. *Archives of gerontology and geriatrics*, 87, 1-7. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.archger.2019.103994>
- Williams, C. L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3096961>
- Yavorsky, J. E., Cohen, P. N., & Qian, Y. (2016). Man Up, Man Down: Race–Ethnicity and the Hierarchy of Men in Female-Dominated Work. *The Sociological Quarterly*, 57(4), 733-758. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/tsq.12152>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78.

8. ANEXOS

ANEXO I – Questionário

PERCEÇÃO DOS SEGUIDORES EM RELAÇÃO À EFICÁCIA DOS LÍDERES



O presente questionário insere-se numa dissertação de Mestrado em Gestão Comercial, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, cujo objetivo é perceber como os seguidores percebem a liderança das suas chefias, de acordo com o género, e entender as suas diferenças.

Deste modo, solicitamos a sua colaboração, pedindo-lhe que responda às próximas questões com a máxima honestidade possível. Pedimos que leia com atenção cada uma das questões e assinale a que for mais indicada de acordo com a sua experiência. Os dados recolhidos servem apenas para fins científicos, sendo que as informações que disponibilizar são anónimas e apenas servirão para a investigação. A resposta ao questionário demora, em média, cerca de 6 minutos.

Aceita voluntariamente participar nesta investigação? Se sim, clique por favor na caixa em baixo e prossiga com o preenchimento do questionário. Agradeço, desde já, a sua colaboração e deixo o meu contacto caso queira receber os resultados da investigação (Ana Rita Abobeira: up201903737@edu.fep.up.pt).

Tem ou já teve um(a) chefe/líder? *

- Sim
- Não tenho de momento, mas já tive há menos de 2 anos
- Não

Está ou esteve com esse(a) chefe/líder, pelo menos, por 6 meses? *

- Sim
- Não

Dados socio-demográficos e profissionais



Descrição (opcional)

Sexo *

- Masculino
- Feminino
- Outra opção...

Idade *

Texto de resposta curta

.....

Nacionalidade *

Texto de resposta curta

Estado Civil *

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

Habilitações Literárias *

- 1º ciclo (1º, 2º, 3º e 4º anos)
- 2º ciclo (5º e 6º anos)
- 3º ciclo (7º, 8º e 9º anos)
- Ensino Secundário
- Licenciatura/Bacharelato
- Mestrado/Pós-graduação
- Doutoramento

Vínculo Contratual *

- Contrato a termo
- Contrato sem termo
- Trabalhador independente
- Estagiário
- Desempregado
- Outra opção...

Setor de Atividade (CAE - Rev.3) *

- A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- B - Indústrias Extrativas
- C - Indústrias Transformadoras
- D - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento gestão de resíduos e despoluição
- F - Construção
- G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
- H - Transportes e armazenagem
- I - Alojamento, restauração e similares
- J - Atividades de informação e comunicação
- K - Atividades financeiras e de seguros
- L - Atividades imobiliárias
- M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- O - Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória
- P - Educação
- Q - Atividades de saúde humana e apoio social
- R - Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
- S - Outras Atividades de serviços
- T - Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio
- U - Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais

A sua organização é composta, na sua maioria, por: *

- Homens
- Mulheres
- Igual proporção

A sua chefia direta é do sexo: *

- feminino
- masculino

Tempo na organização *

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 2 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Dimensão da organização onde trabalha *

- Menos de 10 trabalhadores
- 10-50 trabalhadores
- 51-250 trabalhadores
- Mais de 250 trabalhadores

Qual a composição de sexo aproximada da sua organização, em percentagem ? *

- 0% Feminina/ 100% Masculina
- 15% Feminina/ 85% Masculina
- 35% Feminina/ 65% Masculina
- 50% Feminina/ 50% Masculina
- 65% Feminina/ 35% Masculina
- 85% Feminina/ 15% Masculina
- 100% Feminina/ 0% Masculina

Tem preferência por ser chefiado/a por: *

- Uma mulher
- Um homem
- Indiferente

PERCEÇÃO DOS SEGUIDORES EM RELAÇÃO À EFICÁCIA DOS LÍDERES

A partir deste momento, por favor, responda a cada questão pensando na sua chefia direta. Caso não tenha de momento, pense na sua experiência mais recente com um(a) chefe/líder direto(a).

Classifique a sua chefia/líder segundo as características apresentadas, utilizando uma escala de 1-7 em que 1 é "nunca ou quase nunca verdadeiro" e 7 "sempre ou quase sempre verdadeiro". *

	1- Nunca ou quase nunca verdadeiro	2	3	4	5	6	7- Sempre ou quase sempre verdadeiro
Independente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afetuosos(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpático(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Defende as suas próprias crenças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convencido(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assertivo(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosta de crianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conscioso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupado(a) em resolver mal entendidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalidade forte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vigoroso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tem compaixão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ciumento(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de liderar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreensivo(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposto(a) a correr riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diplomático(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caloroso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdadeiro(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposto(a) a tomar uma posição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Secreto(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensível às necessidades dos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gentil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressivo(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convencional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caraterize o seu líder/chefe segundo as questões indicadas, utilizando uma escala de 1-5 em que 1 é "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente": *

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Nem discordo nem concordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
O meu líder/chefe faz-me sentir bem do seu lado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder/chefe expressa com poucas palavras o que eu poderia e deveria fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder/chefe faz-me pensar sobre os antigos problemas de novas maneiras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder/chefe ajuda-me a desenvolver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder/chefe diz-me o que fazer se eu quiser ser recompensado pelo meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder/chefe fica satisfeito quando eu atinjo os padrões desejados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder/chefe passa uma imagem empolgante sobre o que eu posso fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder/chefe proporciona-me novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho plena confiança no meu líder/chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O líder/chefe deixa que eu saiba o que ele pensa sobre o que eu estou a fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder/chefe reconhece/recompensa quando eu alcanço as minhas metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enquanto as coisas estiverem a funcionar, o meu líder/chefe não tenta mudar nada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto orgulho de trabalhar com o meu líder/chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder/chefe ajuda-me a encontrar significado no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder/chefe consegue com que eu repense ideias que nunca tinha questionado antes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder/chefe dá-me atenção pessoal quando eu me sinto rejeitado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder/chefe chama a atenção para o que eu posso conseguir pelo que realizo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder/chefe diz os padrões que eu tenho de seguir para conduzir bem o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO II – Itens que avaliam a Liderança Transformacional e Transacional

Tabela 17 - *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S*, em português. Adaptado de Vinger e Cilliers (2006) e Qosja e Druga (2014)

Estilos de liderança	Dimensões	Itens
Transformacional	Influência Idealizada	O meu líder/chefe faz-me sentir bem do seu lado
		Eu tenho plena confiança no meu líder/chefe Eu sinto orgulho de trabalhar com o meu líder/chefe
	Motivação Inspiradora	O meu líder/chefe expressa com poucas palavras o que eu poderia e deveria fazer.
		O meu líder/chefe passa uma imagem empolgante sobre o que eu posso fazer. O meu líder/chefe ajuda-me a encontrar significado no meu trabalho.
	Estímulo Intelectual	O meu líder/chefe faz-me pensar sobre os antigos problemas de novas maneiras. O meu líder/chefe proporciona-me novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas. O meu líder/chefe consegue com que eu repense ideias que nunca tinha questionado antes
Consideração Individual	O meu líder/chefe ajuda-me a desenvolver O meu líder/chefe deixa que eu saiba o que ele pensa sobre o que eu estou a fazer O meu líder/chefe dá-me atenção pessoal quando eu me sinto rejeitado	
Transacional	Recompensa Contingente	O meu líder/chefe diz-me o que fazer se eu quiser ser recompensado pelo meu trabalho. O meu líder/chefe reconhece/recompensa quando eu alcanço as minhas metas. O meu líder/chefe chama a atenção para o que eu posso conseguir pelo que realizo.
		Gestão por exceção

ANEXO III – Normalidade dos dados

Tabela 18 - Coeficiente de Assimetria (sk) e Coeficiente de Achatamento (ku)

	EfL_1	EfL_2	EfL_3	EfL_4	EfL_5	EfL_6						
Assimetria	-0,699	-0,617	-0,128	-0,75	-0,791	-0,491						
Erro de assimetria padrão	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13						
Curtose	-0,386	-0,39	-1,068	-0,201	0,16	-0,976						
Erro de Curtose padrão	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26						
	IGM_1	IGM_2	IGM_3	IGM_4	IGM_5	IGM_6	IGM_7	IGM_8	IGM_9	IGM_10		
Assimetria	-0,899	-0,798	-0,604	-0,723	-0,546	-0,467	-0,544	-0,365	-0,801	0,831		
Erro de assimetria padrão	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13		
Curtose	-0,091	-0,38	-0,596	-0,634	-0,615	-0,965	-0,746	-0,855	-0,475	-0,445		
Erro de Curtose padrão	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26		
	IGF_1	IGF_2	IGF_3	IGF_4	IGF_5	IGF_6	IGF_7	IGF_8	IGF_9	IGF_10		
Assimetria	-0,199	-0,660	-0,426	-0,7	-0,612	-0,632	-0,183	-0,145	-0,534	-0,496		
Erro de assimetria padrão	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13		
Curtose	-1,053	-0,617	-0,787	-0,794	-0,695	-0,789	-0,995	-1,061	-0,887	-0,952		
Erro de Curtose padrão	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26		
	ELTf_1	ELTf_2	ELTf_3	ELTf_4	ELTf_5	ELTf_6	ELTf_7	ELTf_8	ELTf_9	ELTf_10	ELTf_11	ELTf_12
Assimetria	-0,731	-0,577	0,475	-0,488	-0,307	-0,311	-0,616	-0,51	-0,466	-0,836	-0,532	-0,17
Erro de assimetria padrão	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Curtose	-0,479	-0,647	-0,728	-0,637	-0,982	-0,887	-0,493	-0,667	-0,77	-0,353	-0,69	-0,924
Erro de Curtose padrão	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
	ELTs_1	ELTs_2	ELTs_3	ELTs_4	ELTs_5	ELTs_6						
Assimetria	-0,175	-0,414	-0,417	-1,23	-0,305	-0,531						
Erro de assimetria padrão	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13						
Curtose	-0,88	-0,94	-0,719	0,81	-0,912	-0,381						
Erro de Curtose padrão	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26						

N=350

ANEXO IV – Análise Fatorial Exploratória

Tabela 19 - Resultados de KMO e do teste de esfericidade de Bartlett das variáveis

	KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett
EfL	0,870	0,000
CEG	0,960	0,000
ELTf	0,959	0,000
ELTs	0,873	0,000

Tabela 20 - Resultados da Fiabilidade Compósita, VEM e Validade Discriminante

	Fiabilidade Compósita (FC)	VEM	EfL	CM	CF	ELTf	ELTs
EfL	0,932	0,698	0,835				
CM	0,932	0,617	0,607**	0,785			
CF	0,968	0,771	0,752**	0,653**	0,878		
ELTf	0,965	0,718	0,891**	0,563**	0,776**	0,847	
ELTs	0,89	0,618	0,815**	0,551**	0,692**	0,884**	0,786

** A correlação é significativa no nível 0,01

Tabela 21 - Matriz de componentes da variável Eficácia da Liderança

	Componente 1
EfL_1	0,898
EfL_2	0,775
EfL_3	0,876
EfL_4	0,907
EfL_5	0,835
EfL_6	0,918

Tabela 22 - Matriz de componentes rotativa das Características Estereotipadas de Gênero

	Componentes	
	1	2
CF_1	0,843	
CF_2	0,847	
CF_3	0,549	
CF_4	0,752	0,448
CF_5	0,827	
CF_6	0,843	
CF_7	0,789	
CF_8	0,826	
CF_9	0,871	
CF_10	0,898	
CM_1		0,726
CM_2		0,671
CM_3	0,477	0,701
CM_4		0,850
CM_5		0,818
CM_6	0,658	0,556
CM_7	0,493	0,641
CM_8		0,832
CM_9		0,779
CM_10	-0,590	0,480

Tabela 23 - Matriz de componentes do Estilo de Liderança Transformacional

	Componente
	1
ELTf_1	0,872
ELTf_2	0,888
ELTf_3	0,906
ELTf_4	0,561
ELTf_5	0,88
ELTf_6	0,891
ELTf_7	0,865
ELTf_8	0,911
ELTf_9	0,849
ELTf_10	0,9
ELTf_11	0,775
ELTf_12	0,748

Tabela 24 - Matriz de componentes do Estilo de Liderança Transacional

Componente	
	1
ELTs_1	0,805
ELTs_2	0,834
ELTs_3	0,860
ELTs_4	0,810
ELTs_5	
ELTs_6	0,833

ANEXO V – Análise Fatorial Confirmatória

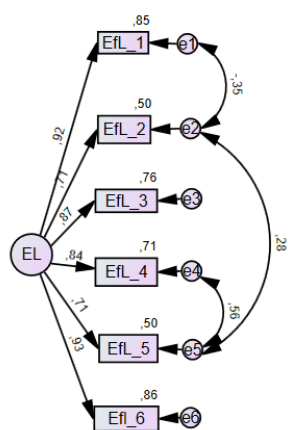


Figura 1 - Análise Fatorial Confirmatória - Eficácia da Liderança

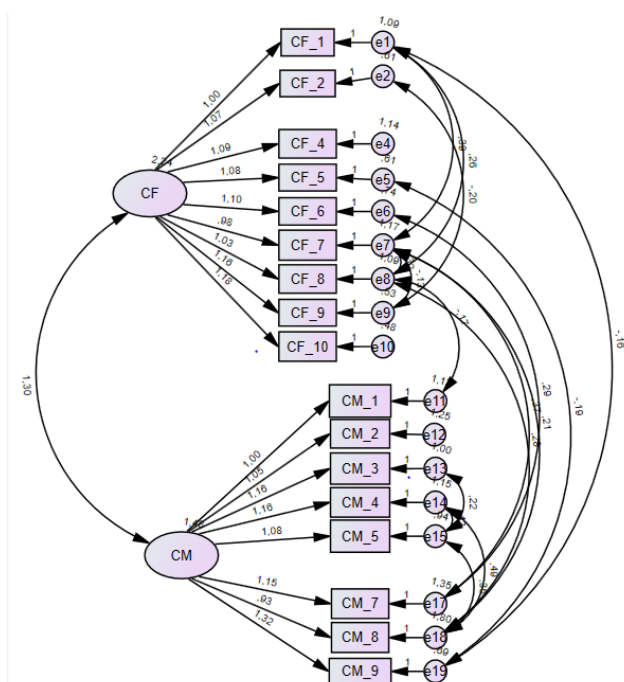


Figura 2 - Análise Fatorial Confirmatória - Características Estereotipadas de cada género

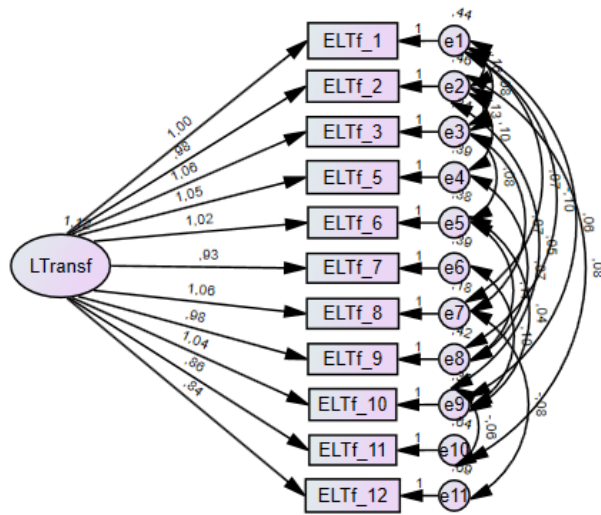


Figura 3 - Análise Fatorial Confirmatória - Liderança Transformacional

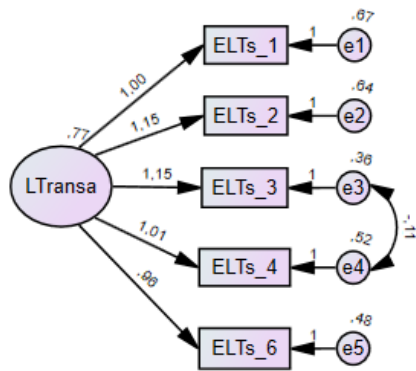


Figura 4 - Análise Fatorial Confirmatória - Liderança Transacional

ANEXO VI – Auxiliar Questão 1e)

Tabela 25 - Estatísticas dos níveis de Androginia de chefias andróginas do sexo feminino e masculino

Sexo da chefia	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Feminino (Mulher)	55	6,2242	0,41423	0,05586
Masculino (Homem)	59	6,0451	0,4109	0,05349

Tabela 26 - Teste de amostras independentes (chefias andróginas do sexo feminino e masculino na androginia)

	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
	Z	Sig.	t	df	Sig. (2 ex- tremida- des)	Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
								Inferior	Superior
Variâncias iguais assumidas	0,010	0,919	2,317	112	00,022	0,17916	0,07732	0,02597	0,33236
Variâncias iguais não assumidas			2,317	111,307	0,022	0,17916	0,07734	0,02591	0,33241

ANEXO VII – *Output* das análises entre o sexo do líder, eficácia da liderança e estilos de liderança

Tabela 27 - Estatísticas de Eficácia da Liderança de chefias do sexo feminino e masculino

Sexo da chefia	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Feminino (Mulher)	152	3,6261	1,01079	,08199
Masculino (Homem)	198	3,5084	1,05004	,07462

Tabela 28 - Teste de amostras independentes (chefias do sexo feminino e masculino na Eficácia da Liderança)

	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
	Z	Sig.	t	df	Sig.(2 extremi- dades)	Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
								Inferior	Superior
Variâncias iguais assumidas	,036	,850	1,056	348	,292	,11768	,11142	-,10146	,33682
Variâncias iguais não assumidas			1,061	330,802	,289	,11768	,11086	-,10040	,33576

Tabela 29 - Estatísticas da Liderança Transformacional de chefias do sexo feminino e masculino

Sexo da chefia	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Feminino (Mulher)	152	3,4916	1,09318	,08867
Masculino (Homem)	198	3,3315	1,04461	,07424

Tabela 30 - Teste de amostras independentes (chefias do sexo feminino e masculino na Liderança Transformacional)

	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
	Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
								Inferior	Superior
Variâncias iguais assumidas	0,22	0,639	1,393	348	0,165	0,16013	0,11495	-0,06596	0,38622
Variâncias iguais não assumidas			1,385	317,362	0,167	0,16013	0,11564	-0,06739	0,38765

Tabela 31 - Estatísticas da Liderança Transacional de chefias do sexo feminino e masculino

Sexo da chefia	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Feminina (Mulher)	152	3,5434	0,99013	,08031
Masculina (Homem)	198	3,3949	0,96989	,06893

Tabela 32 - Teste de amostras independentes (chefias do sexo feminino e masculino na Liderança Transacional)

	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
	Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
								Inferior	Superior
Variâncias iguais assumidas	0,00	0,995	1,407	348	0,160	0,14847	0,10555	-0,05912	0,35606
Variâncias iguais não assumidas			1,403	321,625	0,162	0,14847	0,10583	-0,05974	0,35668

ANEXO VIII – *Output* da confirmação dos pressupostos

Tabela 33 - *Output* da análise descritiva dos resíduos da regressão linear múltipla

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	1,4227	4,9702	3,5595	,92291	350
Resíduo	-2,96325	1,30487	,00000	,46485	350
Erro Valor previsto	-2,315	1,528	,000	1,000	350
Erro Resíduo	-6,356	2,799	,000	,997	350

Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

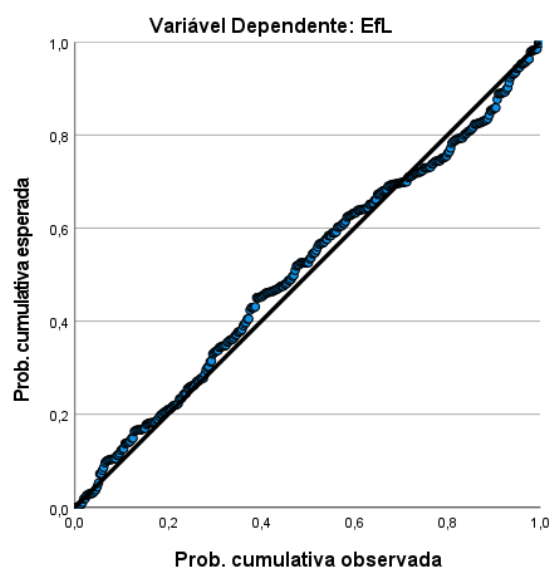


Figura 5 - Probabilidade Normal dos Resíduos da variável dependente (Eficácia da Liderança)

Tabela 34 - *Output* do teste de Durbin-Watson

Variável dependente	Durbin-Watson
Eficácia da Liderança	2,058

Tabela 35 - *Output* da estatística de colinearidade das variáveis independentes

Variáveis independentes	VIF
Liderança Transformacional	4,588
Liderança Transacional	4,588

ANEXO IX – Auxiliar Hipótese 4

Tabela 36 - *Output* do resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,893 ^a	0,798	0,796	,46618

a. Preditores: (Constante), ELT's, ELTf

Tabela 37 - *Output* ANOVA

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	297,264	2	148,632	683,911	0,000 ^b
	Resíduo	75,412	347	0,217		
	Total	372,677	349			

a. Variável Dependente: EfL

b. Preditores: (Constante), ELT's, ELTf