



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**A vantagem da liderança no feminino: Será que a perceção que as pessoas têm sobre a eficácia da liderança difere consoante o género?**

**Márcia Lúcia Roques Pisco**

Orientação: Prof. Doutor João Pissarra

**Mestrado em Psicologia**

Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

Dissertação

Évora, 2015

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**



**Mestrado em Psicologia**

Área de Especialização: Psicologia do Trabalho e das Organizações

**A vantagem da liderança no feminino: Será que a perceção que as pessoas têm sobre a eficácia da liderança difere consoante o género?**

Dissertação de Mestrado apresentada por:

**Márcia Lúcia Roques Pisco**

Orientação: Prof.<sup>o</sup> Doutor João Pissarra

Évora | 2015

*“A liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer.”*

*“A qualidade das nossas vidas depende da qualidade dos nossos líderes”...*

Bennis (1996)



## **Agradecimentos**

Ao fim desta longa jornada, o agradecimento é apenas uma forma de partilhar o meu carinho e alegria. Primeiramente, tenho de agradecer a Deus por me ter dado saúde e perseverança em mais esta etapa da minha vida.

Ao meu orientador de dissertação de Mestrado, Professor Doutor João Pissarra, por me ter recebido enquanto sua orientanda, pelos ensinamentos, pelas suas valiosas contribuições determinantes em todas as fases deste trabalho, pelo apoio, compreensão e estímulo, pela cordialidade e disponibilidade com que sempre me acolheu e pelo incentivo e animo transmitido em todos momentos. Obrigada pelas oportunidades oferecidas!

Às colegas que me acompanharam no mestrado, em especial à Ana Batista e à Marta Lourenço pela amizade e apoio.

À minha mãe por ser a verdadeira amiga, por tanto valorizar a minha educação, por me apoiar, por ser simplesmente única e por estar sempre presente em todos os momentos da minha vida.

À minha sobrinha pelos sorrisos e carinho transmitidos, que tanta energia me dava nos momentos mais difíceis, o meu muito obrigada Princesa!

À minha madrinha pelo apoio incansável em todas as horas. Foi ela que me viu rir e chorar, foi ela que me fez continuar e não desistir. Obrigada, por tudo!

Ao meu pai e aos meus irmãos que cada um da sua forma contribuiu para o meu crescimento pessoal e desenvolvimento da minha carreira profissional.

Ao meu avô, que infelizmente já não se encontra presente, mas sempre acreditou nas minhas capacidades e me transmitiu muita força ao longo da vida. Sei que vai estar sempre a olhar por mim, e sentir orgulho por este momento. Para sempre no meu coração, interna saudade!

Por fim, todas as organizações ou pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para que esta dissertação fosse realizada.

A todos eles deixo aqui o meu agradecimento sincero.



## **Resumo**

Nesta dissertação apresentamos um estudo sobre liderança e género, que pretende investigar os efeitos do estilo de liderança interpretados por homens e mulheres na eficácia percebida e ética.

Recolhemos a informação através de amostragem de conveniência junto de 205 inquiridos, nomeadamente 130 homens e 75 mulheres com uma média de idades de 33 anos.

Os resultados mostram, ao contrário do sugerido pela literatura, que o estilo de liderança transacional interpretado por mulheres é percecionado como mais eficaz e mais ético. Os inquiridos do sexo masculino tendem a percecionar o líder homem como mais eficaz, contudo percecionam a líder mulher como mais ética. O estilo de liderança transformacional é percecionado como mais eficaz e mais ético quando o líder é homem.

Os resultados indicam que de um modo geral os participantes percecionam a liderança transformacional com mais eficaz e que o líder homem ainda continua a ser percecionado como mais eficaz.

**Palavras-chave:** Liderança, transacional, transformacional, género, eficácia e ética.





## **Abstract**

### **The advantage of female leadership: Does the perception that people have about the effectiveness of leadership differs by gender**

In this dissertation/thesis is presented a study on leadership and gender, which aims to investigate the effects of leadership style played by men and women in the perceived effectiveness and ethics.

Information was collected through a convenience sample with 205 respondents, including 130 men and 75 women with an average of ages of 33 years old.

The results show, unlike of what is suggested in literature, that the transactional leadership style played by women is perceived as more effective and ethical. The male respondents tend to perceive the leading man as more effective, however they perceive the woman leader as more ethical. The transformational leadership style is perceived as more effective and more ethical when the leader is a man.

The results indicate that generally the participants perceived a transformational leader to be more effective and a male leader continues to be perceived as the most effective.

**Keywords:** Leadership, transactional, transformational, gender, effectiveness and ethics.



## Índice

|  |     |
|--|-----|
| Introdução.....  | 1   |
| PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....   | 3   |
| Capítulo 1 - Liderança e Género nas Organizações .....                       | 3   |
| 1.1 Evolução histórica da abordagem da Liderança e estilos de Liderança..... | 3   |
| 1.2 O papel do Género.....   | 15  |
| 1.3 Liderança e Eficácia.....  | 27  |
| 1.4 Liderança e Ética .....  | 30  |
| PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO.....  | 37  |
| Capítulo 2 - Método.....   | 37  |
| 2.1 Natureza da Estudo .....   | 37  |
| 2.2 Participantes .....  | 37  |
| 2.3 Instrumentos e Medidas .....   | 39  |
| 2.4 Procedimentos .....  | 42  |
| Capítulo 3 - Resultados.....   | 45  |
| Capítulo 4 - Discussão e Conclusão.....                                      | 53  |
| Capítulo 5 - Limitações e Estudos Futuros .....                              | 57  |
| Referências Bibliográficas .....   | 59  |
| Anexo A.....   | 73  |
| Anexo B.....   | 77  |
| Anexo C.....   | 79  |
| Anexo D.....   | 81  |
| Anexo E.....   | 83  |
| Anexo F .....  | 85  |
| Anexo G.....   | 87  |
| Anexo H.....   | 89  |
| Anexo I .....  | 91  |
| Anexo J.....   | 103 |
| Anexo K.....   | 105 |
| Anexo L .....  | 107 |
| Anexo M .....  | 109 |
| Anexo N.....   | 111 |
| Anexo O.....   | 115 |



## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Componentes da liderança transacional .....  | 9  |
| Tabela 2 - Descritores atribuídos ao sexo masculino e ao sexo feminino: .....   | 22 |
| Tabela 3 - Distribuição da amostra em função do Género .....  | 37 |
| Tabela 4 - Distribuição da amostra em função das Habilitações .....   | 38 |
| Tabela 5 - Distribuição da amostra em função da Organização .....   | 38 |
| Tabela 6 - Distribuição da amostra em função da dimensão da Organização .....   | 39 |
| Tabela 7 - Distribuição da amostra em função do exercício do papel de chefia .....  | 39 |
| Tabela 8 - Distribuição da amostra em função do Género do Chefe .....   | 39 |
| Tabela 9 - Média e p-value (da percepção) dos Estilos de Liderança .....  | 41 |
| Tabela 10 - MANOVA <i>one-way</i> para as diferenças (na percepção) do Género e Estilo do líder em função da Eficácia e Ética .....                               | 47 |
| Tabela 11 - MANOVA <i>one-way</i> para as diferenças (na percepção) dos inquiridos de acordo com o seu Sexo e Género do líder em função da Eficácia e Ética ..... | 49 |



## Índice de Gráficos

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - Eficácia Percebida Género-Estilos ..... | 50 |
| Gráfico 2 - Ética Género-Estilos.....               | 50 |
| Gráfico 3 - Eficácia Percebida Sexo-Género.....     | 51 |
| Gráfico 4 - Ética Sexo-Género .....                 | 51 |





## **Introdução**

O tema da liderança tem sido debatido, no tempo e no espaço, de diversos modos e com objetivos diferentes. A liderança é um conceito difícil de definir, tendo sofrido diversas interpretações teóricas ao longo do século XX e no início do século XXI. Por seu turno, a teoria e a investigação, sobretudo em contexto organizacional, têm sugerido que a liderança é um importante fator que pode afetar os processos de comunicação de equipa, da dinâmica organizacional com consequência no desempenho individual e organizacional (Santos, Caetano & Jesuíno, 2008).

A liderança encontra-se ligada não exclusivamente a um estatuto formal, mas à interação entre o líder e o conjunto de pessoas por ele lideradas. Trata-se de um processo de influência construído na qual o papel do líder está associado a estratégias a que este recorre para o envolvimento dos seus profissionais, bem como ao seu empenho na relação que estabelece com os subordinados, e no grau de confiança e de respeito por si ganho junto dos mesmos. Nos dias de hoje a liderança está associada à motivação e orientação de indivíduos e equipas, a relações de confiança, o desafio na execução de tarefas e realização de objetivos. A eficácia da liderança implica investimento e apoio da organização à ação de líderes e seguidores no desempenho individual e coletivo.

Após os anos 1980 e 1990, com ascensão feminina a posições de topo nas organizações, a investigação formulou novas questões e experimentou novas abordagens. Nomeadamente discutindo as características e eficácia dos estilos de liderança, bem como das diferenças de género e dos seus efeitos na dinâmica e resultados organizacionais.

Com o aumento do número de mulheres a desempenhar papéis de liderança, emergiu a pergunta natural sobre eventuais diferenças na forma como homens e mulheres exercem papéis de liderança.

Como tal neste estudo pretende-se analisar a perceção das pessoas relativamente à eficácia da liderança e do papel do género do líder.

O estudo empírico desta dissertação prende-se, em primeiro lugar, com a perceção da eficácia dos estilos de liderança interpretados por homens e mulheres. E, em segundo lugar, se a perceção de eficácia dos estilos é fortemente condicionado pelo género de quem os interpreta.

A pertinência deste estudo prende-se com motivações académicas, mas também pessoais e profissionais. Assim, o facto de ser operária fabril numa multinacional e por sua vez desempenhar funções como coordenadora numa outra empresa na área da formação, propiciou o meu interesse pelas questões que envolvem a liderança no feminino, contempla também o meu interesse pessoal pelo tema, pela necessidade de

compreender como os líderes desenvolvem as suas práticas de liderança, e saber se o género do líder influencia a percepção de eficácia dos estilos.

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos, repartidos por uma componente teórica e outra empírica. Em particular, o primeiro capítulo está dividido em quatro subcapítulos. Num primeiro subcapítulo, apresenta-se uma resenha histórica das principais teorias e modelos conceptuais em torno da Liderança e dos seus estilos. Basicamente, este ponto pretende compreender as perspetivas diferenciais sobre liderança e analisar as principais diferenças dos estilos de liderança, tais como transacional e transformacional. O segundo subcapítulo é dedicado ao papel do género. No caso concreto da nossa tese, apontaremos os contributos a tal definição. Perante a vasta investigação desenvolvida neste âmbito, optámos por fazer referência a alguns estudos, estrangeiros e nacionais, que ilustram, por um lado, o impacto das variáveis género, na liderança, e por outro, a relação que se estabelece entre estas. No terceiro subcapítulo explorámos a eficácia. Mais concretamente, este capítulo alude o conceito de eficácia e autoeficácia. Por último, num quarto capítulo abordámos a ética e os seus potenciais benefícios numa organização e nos seus trabalhadores, tais como a confiança dos subordinados no líder, o compromisso para com a organização e o comportamento de ajuda para com os colegas.

Na segunda parte, inicia-se a apresentação do estudo empírico. Assim, num segundo capítulo expõe-se o método utilizado na investigação, ou seja, a natureza do estudo, de seguida à apresentação dos procedimentos na constituição da amostra, descrição dos instrumentos utilizados e explicitação dos procedimentos subjacentes à aplicação dos questionários.

No terceiro capítulo procede-se à apresentação dos resultados obtidos, discussão do controlo da manipulação das nossas variáveis independentes estilo de liderança transformacional vs. liderança transacional e género do líder, masculino vs. feminino.

No quarto capítulo, procede-se à discussão dos resultados, e posteriormente, segue-se as principais conclusões que obtivemos com o nosso estudo. Aqui, sistematizam-se as principais ideias trabalhadas ao longo da nossa investigação, na sua componente teórica e os resultados mais relevantes obtidos e analisados na sua componente empírica.

A presente dissertação termina com as limitações (quinto capítulo), assim apontaremos algumas das suas limitações mais significativas, deixando também em aberto algumas pistas para futuros desenvolvimentos de investigação nesta mesma área.

## PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### Capítulo 1 - Liderança e Género nas Organizações

#### 1.1 Evolução histórica da abordagem da Liderança e estilos de Liderança

O modo como as pessoas são geridas e lideradas é determinante para a vida das empresas (Bommer, Rubin & Baldwin, 2004). Segundo Pereira (2008) organizações “...são sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estrutura e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal.” (p.103). Para estudar o comportamento organizacional, o mais importante numa “organização humana complexa”, é a dimensão pessoa em detrimento das dimensões do edifício, das máquinas, e dos estatutos. E nesse contexto a liderança é um fator essencial para o sucesso de qualquer organização, desde governos até empresas, passando por escolas, hospitais, exércitos ou por simples grupos (Hogan & Kaiser, 2005). Tal evidência tem feito da liderança um dos tópicos de permanente discussão nas ciências humanas, mas, também um dos menos compreendidos, uma vez que o facto de ser muito estudada, muitas das vezes de perspectivas antagónicas, deu origem a uma literatura volumosa, confusa e por vezes contraditória, recheada de múltiplas conceções (Bass, 1990<sup>a</sup>).

Desde 1980, os pesquisadores da liderança têm apreciado a importância de líderes como criadores de significado. Porém, os primeiros estudos científicos sobre liderança interessam-se mais pelas características e personalidade do líder do que pela liderança em si mesmo (Jesuino, 2005). A liderança é um conceito que é difícil de definir e consensualizar, tendo sofrido diversas interpretações teóricas ao longo do século XX e no início do século XXI. No entanto, embora o termo liderança possua diversos significados, os autores, de forma geral, são unânimes em reconhecer que a liderança envolve um processo de influência sobre um grupo de pessoas. Contudo, as diferenças que mais se destacam centram-se em torno do modo como é exercida a liderança.

O conceito de Liderança tem sofrido profundas alterações ao longo das últimas décadas, fruto da evolução dos sistemas organizacionais e das abordagens teóricas em diferentes campos disciplinares sobre o tema (Jesuino, 2005).

Jesuino (2005), salientou que existem “quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentaram definir” (p. 8). É, pois, importante olhar para esta diversidade e refletir acerca deste fenómeno tão complexo, tendo em vista uma

melhor compreensão deste fenômeno, sendo preferível admitir que todas as concepções têm a sua valia e podem ajudar ao seu entendimento.

Por sua vez, Yukl (2006), centrou-se nos comportamentos dos líderes os quais reagrupou em quatro grandes categorias, influência, padrões de interação, papéis de relacionamento, e ocupação de cargos numa posição administrativa. Segundo este autor, a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia: a interpretação dos eventos pelos restantes membros; a escolha dos objetivos e estratégias a adotar; a organização das atividades de trabalho; a motivação das pessoas para alcançar os objetivos; a manutenção das relações de cooperação; o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros; e ainda a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

Antes, Weber (1947), considerou que a *“liderança não seria mais do que o exercício do poder por parte dum ator sobre o grupo”*, ou seja, o conceito de liderança situa-se num quadro mais psicológico do que sociológico, porque o processo de liderança estaria sobretudo associado ao carisma. Distinguiu três tipos ideais de autoridade, a autoridade racional-legal, a autoridade tradicional e a autoridade carismática (p. 359). Partilhando da mesma opinião Bass (1990), definiu a liderança *“como uma interação entre dois ou mais elementos de um grupo, que muitas vezes implica uma estruturação ou reestruturação da situação e perceções e expectativas dos membros”* (cit. in Ferreira, Neves & Caetano, 2001, p. 378).

Por sua vez Burns (1978), na sua obra *Leadership*, referiu que *“a função da liderança é comprometer os seguidores, não meramente ativá-los, para partilhar necessidades, aspirações e objetivos, e também no processo de se tornarem melhores cidadãos tanto os líderes como os seguidores”* (p. 461). Porém, a liderança pode ser visualizada de várias perspetivas, no contexto do projeto GLOBE é a *“capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”* (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson, Gupta, et al., 1999. p. 184).

Segundo Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), os líderes promovem o processamento coletivo de informação, quando encorajam e facilitam o envolvimento dos membros na identificação do problema, no seu diagnóstico, e na geração e seleção de soluções. Este processo necessita de incluir discussão verbal confrontando perceções, esclarecendo dúvidas para assegurar que todos os membros têm uma visão partilhada do propósito e objetivos da equipa. Neste sentido, é fundamental entender o exercício da liderança como um processo que possibilita às pessoas dar sentido ao que elas desenvolvem em conjunto, o que seguramente amplia o entendimento das pessoas sobre o que fazem, tornando-as mais comprometidas.

No mesmo sentido Zaccaro, Rittman e Marks (2001), demonstraram que os líderes conseguem aumentar a motivação das equipas diretamente através de algumas estratégias motivacionais, e indiretamente através do seu planeamento, da coordenação, do envolvimento dos membros pelos comportamentos de *feedback*. Deste modo, uma responsabilidade central do líder é aumentar a eficácia coletiva e uma das formas de o fazer é encorajando os membros a trabalhar esforçadamente para a equipa. Para ajudar as equipas a serem mais eficazes, os líderes têm de gerir o clima, de maneira a que a resolução do conflito cognitivo seja apoiado e que o conflito afetivo seja desencorajado.

Na mesma vertente, Teixeira (2005), diz-nos que *liderança “é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido de prossecução dos objetivos do grupo”* (p. 163).

Assim sendo, a liderança é uma influência de relacionamento, levada a cabo por líderes e seguidores, envolvendo líderes e seguidores que procuram mudanças reais na organização, como tal a liderança requer que as mudanças procuradas reflitam os propósitos mútuos de líderes e seguidores (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007).

De acordo com Sinha (2010), as interações entre líderes e seguidores são relações interdependentes e baseadas em assimetrias, tal como os seguidores manterem autonomia e discrição ou seguirem o líder, posto isto, os seguidores não são agentes submissos às interpretações dos líderes.

Nesta breve síntese da evolução teórica do tema destacamos a visão de liderança que orientou este trabalho, assente na perspetiva de que os líderes podem exercer influência, notória, nos colaboradores e nos processos de organização, embora também reconheçamos que a sua atividade pode ser condicionada ou facilitada por um elenco muito vasto de fatores, como as pessoas, as situações, as organizações a que pertencem e as suas próprias ações enquanto líderes. O comportamento do líder deve ajudar o grupo atingir os seus objetivos e a satisfazer as suas necessidades, bem como as da organização.

Na década de quarenta do século XX, foram propostos novos caminhos e novas formas de entender a liderança nas organizações, alternativos à identificação de traços psicológicos do líder universal. Esta abordagem tentava obter um perfil de líder que fosse eficaz em todas as situações, a partir das características pessoais do mesmo.

Uma das críticas a estes estudos foi o facto de os investigadores terem ignorado as condições em que o comportamento do líder é causa ou efeito dos comportamentos dos subordinados. Estas críticas levaram ao surgimento da perspetiva contingencial, que admite que um líder é eficaz em função da situação (Jesuíno, 2005).

O primeiro modelo proposto dentro da perspectiva contingencial foi o de Fiedler, que relacionava características de personalidade com a eficácia dos grupos liderados, tendo em conta as características de cada situação. Este modelo foi sujeito a críticas e surgiram novos modelos de contingência, que se focaram novamente nos comportamentos dos líderes e não nos traços de personalidade (Jesuino, 2005).

No final da década de 70 e início da década de 80 do século XX, alguns autores começaram a assinalar uma necessidade de mudança no foco de investigação na área da liderança e as teorias emergentes começaram a dar uma maior atenção às interações entre líderes e subordinados, de forma a serem examinadas as transações recíprocas existentes entre ambos (Jesuino, 2005).

O líder deixou de ser visto como aquele que dirige de forma mecânica, hierárquica e prescritiva, para começar a ser percebido como alguém que, de acordo com a realidade organizacional e os valores que lhe servem de suporte, define o seu modo de agir. Costa (2000) designa este líder como “líder cultural”, uma vez que este centra a sua ação na criação e na gestão da cultura da organização. A década de 80 assistiu ao aparecimento do movimento que ficou conhecido por “Nova Liderança”, onde o foco do debate esteve centrado nos efeitos e conceção de estilos de liderança transformacional em contraste com a liderança transacional, entre outras (Costa, 2000).

Falamos do “Modelo de Liderança Transformacional e Transacional”, proposto por Burns (1978) e explorado e desenvolvido por Bass (1985).

Burns (1978) descreveu a existência de dois estilos de liderança: a liderança transacional e a liderança transformacional. Mais tarde, estes dois estilos obtiveram novamente atenção por parte de Bass (1990a) e acabaram por se tornar os estilos de liderança mais referidos na literatura e aqueles que foram alvo de um maior número de investigações.

Em resposta às limitações e omissões da formulação de Burns, Bass (1985) começou a interessar-se por construir um modelo mais completo e abrangente de liderança. Desta forma, os princípios base da teoria de Bass afastam-se da proposta de Burns em três domínios. O primeiro aspeto está relacionado com a aceitação da existência simultânea de comportamentos transacionais e transformacionais, que são complementares. Um segundo fator de dissonância prende-se com os efeitos produzidos pela liderança transformacional. Enquanto, que para Burns é necessário considerar se as mudanças introduzidas pelo líder têm por base um ideal comum, que pode ser considerado um exemplo para todos, Bass defende que o importante é analisar o impacto da liderança, independentemente das suas consequências serem ou

não benéficas. A terceira divergência refere-se ao alargamento das variáveis envolvidas em cada uma das duas dimensões (Bass, 1985).

O modelo de Bass (1985) contempla então três dimensões: a liderança transformacional, a liderança transacional e a liderança *laissez-faire*, que o autor acrescenta ao modelo de Burns.

Contudo, a nossa investigação prende-se apenas com o estilo transacional e transformacional, que passarei então a caracterizar.

No que toca à liderança transacional, Burns (1978) afirmou que as relações entre a maioria dos líderes e seus seguidores são transacionais, ou seja, a abordagem dos líderes para com os seguidores é a de trocar uma coisa por outra (Burns, 1978).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Bass (1985), refere que esta assenta em comportamentos de recompensa em troca da obediência dos subordinados, no reconhecimento das necessidades básicas e desejos, na clarificação dos resultados esperados, e no foco da tarefa e no seu desempenho.

O líder transacional serve-se da autoridade que lhe é legítima e formalmente reconhecida para exercer o poder (Bass, 1999). A relação entre líder e subordinados restringe-se à intenção de trocar algo valioso: elevado desempenho por recompensas. De facto, pode ser apontada a utilização de reforços e punições como “arma” fundamental de promoção e controle do empenho dos colaboradores, de forma a ir de encontro às expectativas e necessidades do líder. Daí que este tipo de líder conduza e motive os seus liderados através do processo de troca, de transação (recompensa/desempenho).

No estilo transacional, podemos identificar a existência de trocas, somente as necessárias, entre o líder e os subordinados, tendo em vista a recompensa de comportamentos apropriados e a punição de comportamentos improdutivos.

A liderança transacional é, na opinião de Ferreira, et al., (2001), a “*modalidade que procura apenas compatibilizar e harmonizar os objetivos dos liderados, através da simples troca e na base da coordenação de interesses e da negociação dos conflitos; trocam-se incentivos e estatuto por desempenho*” (p. 392). Neste sentido, o líder transacional dirige e motiva os seus liderados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando os papéis e exigências da tarefa.

Os líderes transacionais são aqueles que esclarecem as expectativas em relação ao trabalho, que fornecem recompensas contingentes por resultados específicos e que acompanham de perto os comportamentos dos seguidores, que tendem a mover-se, antes de mais, pelo seu autointeresse (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Os líderes recompensam os seguidores em função do seu desempenho, sendo que as recompensas são frequentemente mais extrínsecas do que intrínsecas. Estes

líderes focalizam-se mais na manutenção ou realização do desempenho eficaz dos colaboradores do que na satisfação dos mesmos.

Os líderes que adotam normalmente um estilo de liderança transacional estabelecem relações de troca com os seus subordinados apelando ao interesse próprio do liderado, clarificam as suas responsabilidades, monitorizam o trabalho, e recompensam quando os objetivos são atingidos e corrigem-nos quando falham (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Como tal, os seguidores são motivados através de promessas, louvores e recompensas dos líderes ou então corrigidos através de *feedback* negativo ou positivo, repreensão, ameaças ou ações disciplinares (Bass & Steidlmeier, 1999). Ou seja, o líder interage com os seus seguidores de modo a que estes deem continuidade e realizem aquilo que ambos acordaram e transacionaram (Heitor, 2006). Exibir liderança transacional significa que os seguidores concordam com, aceitam ou cumprem com o líder em troca de elogios, recompensas e recursos ou para prevenção de uma ação disciplinar (Bass et al., 2003).

A liderança transacional baseada no relacionamento foi, rotulada de contratação implícita, relacionada mais positivamente com os seguidores que exibem comportamentos de cidadania organizacional, como tal, baseiam-se em contratos explícitos, ou seja, a troca entre líder e seguidor (Bass et al., 2003).

Atualmente tende a conceber-se a existência de quatro categorias atinentes à liderança transacional: a recompensa contingente, a gestão por exceção ativa, a gestão por exceção passiva e *laissez-faire*. Mas não existe consenso teórico nem empírico em torno do assunto (Cunha et al., 2007).

#### • **Recompensa contingente**

O reforço de contingência é a utilização constante dos processos de reforço positivo ou negativo, enquanto instrumento privilegiado de motivação. Quando o subordinado cumpre com o combinado, o líder recompensa-o e não impõe um reforço adverso. Quando tal não acontece, o líder aplica um reforço de contingência negativo (Bass, et al., 2003).

O ciclo objetivo – desempenho – reforço é um passo necessário e suficiente para o desenvolvimento do subordinado e da organização. É de referir que tais ciclos podem constituir-se como experiências auto reforçadoras de comportamentos.

#### • **Gestão por exceção**

Quando pratica a gestão por exceção, o supervisor só intervém quando as coisas correm mal ou os níveis inicialmente previstos não estão a ser atingidos. Evita dar instruções se os procedimentos utilizados funcionarem, permitindo que os subordinados continuem a exercer as funções como sempre o fizeram. Este tipo de



gestão dá ênfase ao gestor enquanto controlador. Existem dois tipos de gestão por exceção: ativa e passiva.

A forma ativa caracteriza o líder que procura desvios dos procedimentos corretos, e que toma medidas quando ocorrem irregularidades, ou seja, existe uma atitude de procura e antecipação dos desvios, enganos ou erros dos subordinados na execução das tarefas.

A forma passiva caracteriza o líder que aguarda que os problemas ocorram, para que, então, sejam tomadas medidas de resolução dos problemas, ou seja, o líder só intervém se os padrões estabelecidos não forem atingidos (Bass, et al., 2003).

• ***Laissez-faire***

Esta componente identifica simplesmente a ausência ou o evitamento do exercício da liderança, pois o líder abstém-se de tentar influenciar os subordinados, abdicando da responsabilidade e não decide. Para Bass e Avolio (1999), o estilo *laissez-faire* é simplesmente a negação da liderança (*cit. in* Barraco & Martins, 2010).

Pode-se sintetizar a liderança transacional através da tabela 1.

**Tabela 1 - Componentes da liderança transacional**

| <b>Componentes</b>         | <b>Explicação</b>  |
|----------------------------|--|
| Recompensa contingente     | O líder clarifica para o seguidor o que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço.                            |
| Gestão por exceção ativa   | O líder monitoriza o desempenho dos seguidores e adota ações corretivas se eles não alcançam os padrões estabelecidos. |
| Gestão por exceção passiva | O líder aguarda que os problemas ocorram para que, então, sejam tomadas ações corretivas.                              |
| <i>Laissez-faire</i>       | O líder praticamente abstém-se de tentar influenciar os subordinados.  |

Fonte: tabela adaptada de Cunha, et al., (2007).

De forma a ultrapassar as excessivas regras formais presentes no modelo transacional, surge o modelo transformacional, considerado pelos investigadores como um novo paradigma, que surgiu no início dos anos 80. Assim, a liderança transformacional ultrapassa as ideias da anterior, assentes nas transações entre líderes e subordinados, dando uma nova visão de liderança onde impera a motivação das pessoas para superarem as expectativas, de modo a conduzir a desempenhos mais elevados.

A expressão liderança transformacional foi utilizada “pela primeira vez”, por James MacGregor Burns (1978), significando a liderança exercida por indivíduos que introduzem profundas mudanças na sociedade, nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, obtendo deles o compromisso e empatia. Segundo Burns (1978), o líder identifica motivos potenciais nos seguidores e procura satisfazer as suas necessidades mais elevadas. O resultado da liderança transformacional é uma relação de estimulação mútua e de elevação, que converte os seguidores em líderes e que pode converter os líderes em agentes morais, ou seja, este é um estilo de liderança moral, já que os líderes transformadores inspiram os seus seguidores a olhar para além do seu autointeresse e a trabalharem juntos para atingir um propósito coletivo (Burns, 1978). Os líderes transformacionais preocupam-se em elevar a consciência dos seguidores, para tal, apelam a ideias e valores morais como a liberdade, justiça, paz, humanitarismo, e não às emoções básicas e.g. medo, ódio, inveja ou avidez.

A liderança transformacional ocorre quando os líderes alargam e elevam os seus interesses aos seus trabalhadores, quando geram consciência e aceitação dos propósitos e missão do grupo, e quando estimulam os seus trabalhadores para olharem para além dos seus autointeresses para bem do grupo (Bass, 1990b).

Por sua vez, os seguidores são vistos como indivíduos únicos. Eles estão em diferentes estágios de desenvolvimento, o que resulta em diferentes perspetivas e expectativas para o líder (Avolio & Bass, 1995). O líder transformacional pode converter os seguidores em discípulos e motivá-los a desenvolverem-se até níveis mais elevados (Avolio & Bass, 1995).

O efeito da influência exercida pelo líder consiste em dar poder aos subordinados para que eles possam minimizar erros, antecipando proactivamente o seu diagnóstico e, quando estes ocorrem, tentam transformá-los em experiências de aprendizagem e não simplesmente punir ou criticar os subordinados por terem cometido um erro (Barracho & Martins, 2010).

De acordo com o modelo transformacional, no que diz respeito às tarefas dos líderes, estes agem em articulação e enfoque de uma visão e missão, e, simultaneamente mantêm uma imagem positiva para com os seguidores. Portanto, o

líder utiliza expectativas motivadoras e desafiantes, revelando também confiança e respeito pelos subordinados, procurando reforçar a visão e a missão através das suas próprias ações.

Burns (1978) privilegia o ajuste dos liderados, com o propósito de que tanto líderes como seguidores elevem um ao outro níveis mais altos de motivação e moral. A liderança transformacional incorpora fortemente a componente pessoal, à medida que os líderes incentivam os liderados a introduzir mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para o alcance de objetivos baseados em valores e ideais (Burns, 1978).

Neste sentido, o líder transformacional é definido como alguém que, fixa elevados padrões de comportamento, se estabelece a ele próprio, como modelo, ganha a confiança dos seus seguidores, estabelece objetivos futuros desenvolvendo estratégias para os alcançar, e é cético em relação ao *status quo*, inovando mesmo quando a organização tem sucesso (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

De acordo com Colbert, Kristof-Brown, Bradley e Barrick (2008), a congruência é um fator importante na relação dos seguidores a nível de atitudes, satisfação com o trabalho, comprometimento com a organização e satisfação com o líder.

Na opinião de Arnold (2001), a liderança transformacional estimula os seguidores a um esforço extra e a irem além do que eles pensam ser possível. Assim, a liderança transformacional afeta positivamente a satisfação e desempenho de indivíduos, das equipas e das organizações, demonstrando efeitos positivos sobre a satisfação dos subordinados, confiança, compromisso e eficácia da equipe (Arnold, Barling & Kelloway, 2001).

Na perspetiva de Judge e Piccolo (2004), existe uma relação entre os seguidores e líderes transformacionais que apoia as atitudes, motivação individual e grupal e o desempenho da organização. Os seguidores de líderes transformacionais apresentam níveis mais elevados de confiança no seu líder, bem como níveis mais elevados de autoeficácia, por sua vez os seus seguidores consideram-nos mais eficazes na comunicação e nos objetivos organizacionais.

Segundo Castanheira e Costa (2007), este tipo de liderança caracteriza-se por ter uma forte componente pessoal, na medida em que o líder transformacional motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes, de forma a criar inspiração para a realização de objetivos assentes em valores e ideais. Este tipo de liderança baseia-se em quatro componentes fundamentais: a componente carismática, a componente inspiradora, a componente de respeito pelos subordinados e a componente de estimulação intelectual.

Os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores, conseguem implementar grandes mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros das

organizações e obtêm deles o compromisso e a empatia necessários para a prossecução dos objetivos (Ferreira, et al., 2001).

Segundo Bass (1985), os efeitos da liderança transformacional nos seguidores perspetivam confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, e estão motivados a fazer mais do que aquilo que esperavam fazer, sendo que um líder pode transformar os seguidores através de diversos meios: tornando-os mais cientes da importância dos resultados induzindo-os a transcender os seus próprios interesses em prol da organização ou equipa; ativando as suas necessidades de nível mais elevado (Bass, 1985).

A liderança transformacional assenta em quatro fatores: influência idealizada ou carisma; motivação inspiradora; estimulação intelectual e consideração individual (Bass, 1985).

A Influência Idealizada ou Carisma: é o grau através do qual o líder se comporta de forma admirável, criando nos subordinados um sentimento de identificação, apelando a um nível emocional (Judge & Piccolo, 2004). Estes líderes demonstram elevados padrões de conduta, autossacrifício, determinação e clarividência (Sosik & Megerian, 1999). Estes líderes são admirados, respeitados, e confiados. Os subordinados identificam-se com estes líderes e procuram imitar o seu comportamento (Bass, et al., 2003). Neste sentido, os comportamentos chave por parte do líder incluem a articulação da visão e sentido de missão, mostrar determinação, e comunicar as altas expectativas de *performance* (Bass, 1985). Tais comportamentos levam a atribuições favoráveis nos subordinados, aumentando por sua vez a confiança no líder, um sentimento de bem-estar na sua presença, e o desenvolvimento de grande admiração ou respeito (Heitor, 2006). O líder partilha o risco com os seus subordinados e conduz consistentemente a ética, princípios, e valores subjacentes (Bass, et al., 2003).

Motivação Inspiradora: corresponde ao grau através do qual o líder articula a visão que é apelativa e inspiradora para os subordinados. Os líderes com este traço comportam-se de forma a motivar aqueles à sua volta, providenciando significado e desafio ao seu trabalho. O espírito individual e da equipa são despertados. O otimismo e o entusiasmo são exibidos (Bass, et al., 2003). Desafiam os seguidores com normas elevadas, comunicam otimismo sobre a realização futura dos objetivos, fornecem significado às tarefas e promovem o espírito individual e de equipa (Judge & Piccolo, 2004). Ou seja dão significado e desafio ao trabalho dos seguidores através de ação coletiva pró-social (Sosik & Megerian, 1999).

A Estimulação Intelectual: é o grau através do qual o líder desafia assunções, toma riscos e solicita ideias aos subordinados (Bass, et al., 2003). Líderes com este

traço estimulam e encorajam a criatividade e iniciativa nos subordinados (Judge & Piccolo, 2004), questionam pressupostos, reformulam problemas, e abordam situações antigas de novas perspectivas (Bass, et al., 2003). Estes líderes não criticam publicamente os erros individuais dos seus subordinados e solicitam aos mesmos novas ideias e soluções criativas.

Por último, a Consideração Individualizada: é o grau através do qual o líder atende às necessidades de cada subordinado, promovendo o seu crescimento e desenvolvimento, agindo como um mentor e ouvindo as suas necessidades e preocupações (Judge & Piccolo, 2004). Novas oportunidades de aprendizagem são criadas juntamente com um clima de crescimento suportado, sendo as diferenças individuais em termos de necessidades e desejos reconhecidas (Bass, et al., 2003).

Investigações anteriores apontaram que a liderança transacional e a liderança transformacional podem surgir independentemente uma da outra, fornecendo evidência para pelo menos duas dimensões separadas da liderança (Avolio, Bass & Jung, 1999).

Arnold (2001) no seu estudo referênciava que a liderança transformacional afetada mais o desempenho do grupo do que a liderança transacional.

Os líderes transformacionais conseguem elevar mais a motivação, o desempenho e a autorrealização dos seguidores. Eles constroem identificação pessoal e social entre os seguidores com a missão de atingirem os objetivos do líder e da organização (Bass, 1985). A liderança transformacional é um antecedente importante para a construção da confiança coletiva ou potência necessária para os grupos serem bem-sucedidos em desafios difíceis, influência direta e indireta as relações de desempenho, suporta ligações positivas de coesão, potência e desempenho. (Bass, et al., 2003). Os líderes transformacionais conseguem envolver os seus subordinados num objetivo futuro atraente, inspiram-nos e levam-nos a comprometerem-se a atingir esse objetivo ou perspectiva. Por meio dum grande espírito de equipa que é construído através do seu entusiasmo, de elevados padrões morais, de integridade e otimismo e da sua capacidade em dar sentido ao trabalho dos seus seguidores, aumentando-lhes a autoeficácia, a confiança e a autodeterminação (Avolio, Zhu, Koh & Bathia, 2004; Bass, et al., 2003).

Em termos dos efeitos de cada um dos estilos de liderança, é mais provável que líderes que se comportam como líderes transformacionais sejam vistos por colegas e funcionários como líderes mais eficazes do que aqueles que se comportam como líderes transacionais. O próprio Burns propôs que os líderes transformacionais, em comparação com os líderes transacionais, motivam os seguidores de tal forma que a principal preocupação destes passa por satisfazer as necessidades de autorrealização, e não as necessidades mais baixas da hierarquia de Maslow (Burns, 1978; Dvir, Eden,

Shamir & Avolio, 2002). Como o líder transacional apenas indica quais os comportamentos a adotar e os objetivos a atingir, não influenciando, nem motivando os seguidores para a prossecução das metas desejadas, o comprometimento tende a ser mais forte no caso da liderança transformacional, pois há um sentimento de identidade comum, um ideal coletivo, o que torna o binómio líder-seguidores mais resistente às pressões e às discrepâncias de objetivos/interesses (Avolio, et al., 2004; Gomes, 2005). É de admitir que a cada um dos sete fatores do modelo corresponda uma associação cada vez mais elevada com as medidas de eficácia, de satisfação e de esforço dos membros do grupo.

Bass (1985) considera a liderança transformacional e transacional numa perspetiva integradora, uma vez que são processos distintos, mas complementares, e não como processos mutuamente exclusivos, cabendo ao líder adequar o seu estilo de liderança aos diversos contextos situacionais em que se movimenta, mas também admite o seu uso simultâneo/complementar. Na mesma vertente, Bass e Steidlmeier (1999), referem que apesar de serem conceitos diferentes, a maioria dos líderes tem um perfil que inclui tanto fatores transformacionais como transacionais. Bass (1985) argumentou ainda, que os melhores líderes são transformacionais e transacionais. Judge e Piccolo (2004) mencionam que a liderança transformacional complementa a liderança transacional e que os líderes eficazes são muitas vezes suplemento de liderança transacional com liderança transformacional. O argumento implícito nesta visão é de que a liderança transformacional deve ser construída sobre a base da liderança transacional. Na verdade, a liderança transformacional não substitui a liderança transacional (Bass, 1999).

Para Avolio (1999), as "*transações estão na base das transformações*" (p. 37). A liderança transformacional incrementa a eficácia transacional não a substitui (Cunha, et al., 2007).

Bass (1985) alegou que liderança transformacional é mais provável refletir os valores sociais e emergir em momentos de angústia e mudança, enquanto a transacional seria mais provável de ser observada em uma sociedade bem-ordenada. Assim, a liderança transformacional é mais vocacionada para períodos de fundação organizacional e de mudança, enquanto a transacional é mais adaptada para períodos de evolução lenta e de ambientes pouco turbulentos (Barracho & Martins, 2010).

## 1.2 O papel do Género

O conceito de género é distinto de sexo, uma vez que este último pertence ao domínio da biologia, enquanto o primeiro se inscreve na cultura. O sexo é a diferença observada entre as mulheres e os homens, o género é, então, livre para se referir aos significados que os indivíduos e as sociedades atribuem a homens e mulheres (Eagly & Wood, 2013). O género refere-se às atitudes, sentimentos e comportamentos que uma dada cultura pode atribuir a uma pessoa consoante o sexo (muitas vezes, mas nem sempre com base em estereótipos de masculinidade e feminilidade), assim o comportamento que seja compatível com as expectativas culturais é referido como normativo do género, os comportamentos que são vistos como incompatíveis com essas expectativas, são tipicamente vistos como não-normativo do género. O carácter cultural do género foi acentuado na definição que surgiu em sociologia no ano de 1972 por Ann Oakley (*cit. in* Amâncio, 2001) e tornou-se de referência para as ciências sociais. De facto, para além das diferenças genéticas entre os sexos espera-se, na maior parte das sociedades, que os homens e as mulheres se comportem de uma maneira diferente e assumam diferentes papéis (Shaffer, 1994).

A partir do momento que a psicologia se afirmou como ciência, a figura feminina e a masculina, tal como as suas relações foram alvo de diversas conceptualizações ontológicas, epistemológicas e metodológicas (Saavedra & Nogueira, 2006).

Ao ultrapassar o pensamento dualista sexo/género, os psicólogos podem tratar a cultura e a biologia não como influências distintas, mas como componentes de interação da natureza e criação cultural (Eagly & Wood, 2013).

Apesar da existência de numerosos trabalhos que afirmam a inexistência de diferenças de género, grande número de pessoas continua a acreditar em distintos posicionamentos de homens e mulheres face à vida, atitudes relacionadas com o trabalho ou com a família, motivações, comportamentos e traços de personalidade. Os traços como a independência, agressividade e dominância continuam a ser associados a homens, e a sensibilidade, emocionalidade e gentileza às mulheres (Powell, 1993). O homem apresenta comportamentos mais individualistas e assertivos e a mulher continua a ser mais valorizada por qualidades como empatia, capacidade de escuta, habilidades relacionais (Frod, 2006).

Homens e mulheres sempre foram vistos como diferentes, porém estas diferenças colocam a mulher em desvantagem no trabalho devido à perceção de inferioridade relativamente aos homens, principalmente, devido às desigualdades históricas de género (Merchant, 2012).

O primeiro destes acontecimentos históricos é o movimento de libertação das mulheres, um extenso movimento feminista iniciado no final do século XVIII e passou por três ondas distintas. Cada etapa tem-se concentrado em diferentes reformas que vão desde mulheres sufrágio, à igualdade salarial, aos direitos reprodutivos (Merchant, 2012).

Durante este período de tempo, da primeira onda, as mulheres começaram a perceber que ter uma carreira e ter uma família não era mutuamente exclusivo e, portanto, começaram a desafiar o papel feminino tradicional. Muitas mulheres começaram a alcançar o ensino superior em institutos e universidades. Este período também foi marcado por mulheres que tomaram parte de uma libertação sexual na década de 20, particularmente influenciadas por escritores como Sigmund Freud. A primeira onda do feminismo foi focada no direito ao voto das mulheres e igualdade política para as mulheres. A partir do início do século XIX e culminando com a 19ª ratificação da Constituição dos Estados Unidos, o período do sufrágio feminino trouxe diferenças de género em habilidades e direitos para o centro das atenções da sociedade. O maior sucesso deste movimento inicial, no contexto americano, foi a 19ª ratificação que deu às mulheres o direito de voto. O sucesso do sufrágio levou as mulheres a reorientar os seus esforços na luta contra a discriminação do género no local de trabalho e a estabelecer como reivindicação a igualdade de remuneração e papéis. As mulheres, geralmente solteiras, entraram pela primeira vez no mercado de trabalho temporariamente durante a Primeira Guerra Mundial, uma vez que muitos homens deixaram a força de trabalho para lutar na guerra, a grande procura de mão-de-obra levou a que uma quantidade significativa de mulheres se juntasse à força de trabalho. A Segunda Guerra Mundial acelerou a entrada das mulheres para a força de trabalho, ou seja, as mulheres representavam 50% da força de trabalho nos Estados Unidos no final da Segunda Guerra Mundial. Na Europa aconteceu o mesmo processo, em particular na década de 50 do século passado.

Embora a entrada das mulheres no mercado de trabalho tenha mudado positivamente a atitude da sociedade e a percepção das mulheres, as empresas dominadas por homens ainda estavam desconfiadas das mulheres trabalhadoras. Os homens conseguiam atingir estatutos mais elevados e posições de poder, logo, as mulheres tinham pouco a dizer em processos de tomada de decisão na maioria das empresas, mesmo quando o resultado da decisão as afetasse diretamente. Esta desigualdade revoltou as mulheres e alimenta a segunda onda do movimento feminista (Merchant, 2012).

A segunda onda do movimento feminista vai desde o início da década de 1960 até ao final de 1980, mudar o foco de igualdade política para a igualdade de género na



legislação, combatendo a discriminação cultural na sociedade. A introdução da pílula permitiu o uso de contraceptivos por parte dos casais, a decisão da mulher para prevenir a gravidez, incentivou as mulheres a entrar e a permanecer no mercado de trabalho. Outro elemento determinante foi o progressivo reconhecimento do direito ao divórcio e reconstrução de família em função das opções conjuntas de homens e mulheres. Este novo sentido de independência levou muitas mulheres a separarem-se dos seus maridos e emergirem como mulheres independentes economicamente para se sustentarem. Todos estes eventos reforçaram o movimento feminista contribuindo para o aumento e manutenção das mulheres na força de trabalho (Merchant, 2012).

A terceira onda do movimento de libertação das mulheres começou no início dos anos 1990, recentrado em questões de igualdade do género, de raça e participação política, e desempenho de papéis na sociedade e nas organizações, especialmente em cargos de liderança. As questões mais importantes na terceira onda do movimento incluem a eliminação da discriminação racial e social (em referência ao género), lutando contra a violência de género, garantindo os direitos reprodutivos e sensibilização para eliminar os casos de violação. Outras questões desta onda incluem a discriminação invisível, a diferença salarial, assédio sexual, maternidade e política (Merchant, 2012).

Cada uma destas etapas tem, de alguma forma, contribuído para superar a discriminação do género em diferentes sectores da vida de uma mulher, variando entre igualdade jurídica, igualdade social, e igualdade no local de trabalho. O movimento feminista não só conquistou a liberdade das mulheres, mas também deu expressão ao seu género. Este não só ajudou as mulheres a ganharem igualdade, mas deu-lhes uma voz única, que ajudou a colocá-las em posições de liderança e de gestão. O movimento de libertação das mulheres não só foi bem-sucedido, como estabeleceu a igualdade de género entre homens e mulheres, mas também reconheceu as mulheres como únicas e distintas dos homens. Estas diferenças reconhecidas também têm implicações para as diferenças de género nos estilos de comunicação, táticas de influência e estilos de liderança (Merchant, 2012).

No que se refere às crenças e às ideologias, segundo Saavedra e Nogueira (2006), Galton foi um dos pioneiros a aludir as capacidades intelectuais das mulheres, argumentando a inferioridade intelectual dos grupos economicamente desfavorecidos e das mulheres. Como tal, a concepção da inferioridade intelectual da mulher, nos finais do século XIX e princípios do século XX, já se encontra difundida e é relativamente consensual na sociedade e no contexto das academias científicas.

Por seu turno, a literatura revela que existem diferenças significativas a nível psicológico, entre o homem e a mulher. Homens e mulheres diferem psicologicamente

na maneira de agir, a partir do estilo como se comunicam, como a maneira pela qual eles tentam influenciar os outros. Estas diferenças de gênero em táticas de comunicação e influência têm implicações nos estilos de liderança de homens e mulheres. (Merchant, 2012).

Enquanto as mulheres usam a comunicação como uma ferramenta para aumentar as conexões sociais e criar relacionamentos, os homens usam a linguagem para exercer domínio e alcançar resultados tangíveis. As mulheres são, em geral, mais expressivas, hesitantes, e educadas na conversa, enquanto os homens são mais assertivos, e orientados ao poder, como tal os teóricos têm sugerido que estas diferenças de gênero nos estilos de comunicação colocam as mulheres em desvantagem, uma vez que os homens se mostram mais confiantes nos papéis de liderança. Porém, em sectores de serviços que dependem fortemente de uma comunicação direta e contacto com os clientes, as habilidades de comunicação são altamente valorizadas e extremamente importantes. Assim, as mulheres são mais propensas a ser contratadas para estas posições, porque elas têm, por natureza, um estilo de comunicação mais qualificado do que os homens para desempenhar esses trabalhos (Merchant, 2012).

Os homens e as mulheres não só diferem na forma como se comunicam um com o outro, mas também na forma como eles se tentam influenciar um ao outro. Influência é uma capacidade do líder para motivar e persuadir os seus seguidores a mudar o seu comportamento, crenças, e atitudes, é por isso que as táticas de influência são uma das formas mais comuns de medir a eficácia de um líder. No entanto, essas táticas de influência diferem de indivíduo para indivíduo na sua eficácia, bem como através do gênero (Merchant, 2012).

Face à problemática e polémica da associação dos conceitos de liderança e gênero, parafraseamos Rocha (2000, p. 116) que nos indica que subjacentes a esta relação “estão determinados estereótipos”, perspetivando que são os atores sociais que percecionam a “liderança como sendo um papel masculino”, onde se destaca que as qualidades de liderança fazem parte, essencialmente, da forma de ser, de estar e de atuar dos líderes homens.

Os estereótipos de um bom líder ser homem ou mulher, continuam a existir e não estão a mudar ao longo do tempo (Stoker, Velde & Lammers, 2011). Apesar dos estereótipos serem usados regularmente como parte do processo de perceção para ajudar as pessoas a dar sentido aos estímulos que encontram, podem causar problemas, se forem imprecisos ou se inibirem as pessoas de agir de maneira incongruente com esses estereótipos (Embry, Padgett & Caldwell, 2008). Porém os estereótipos são um processo não apenas inevitáveis como também necessário, uma

vez que as categorias de pessoas se baseiam inicialmente entre etiquetas psicológicas e indícios perceptualmente salientes (Marques & Paéz, 2006).

A literatura pode ser agrupada em mais ou menos quatro escolas de pensamento (Appelbaum, Audet & Miller, 2003). A primeira abordagem examinada parece ser baseada na premissa de que a liderança é determinada biologicamente e inata para os homens, ou seja, a liderança eficaz só pode ser assumida pelo sexo masculino. Uma segunda área de pensamento reconhece o papel da socialização e explora a noção do papel do gênero como um determinante da liderança. Um terceiro conceito envolve a identificação e análise de uma variedade de outros contributos, de fatores causais - além do papel do gênero - que podem prever e influenciar a eficácia e emergência da liderança. A quarta perspectiva admite que pode haver uma diferença na forma como homens e mulheres exercem a liderança, e tenta compreender e articular esta diferença (Appelbaum, et al., 2003).

Uma explicação dada para a persistência do preconceito de gênero contra os líderes do sexo feminino é a discrepância entre o papel do gênero feminino tradicional e o papel da liderança (Eagly e Karau, 2002; Schein, 1975). Na nossa sociedade o papel estereotipado do gênero feminino inclui carinho, cuidado e sensibilidade. Porém o gênero masculino é considerado mais agressivo, ambicioso, assertivo e direto. Os indivíduos que agem de forma incongruente com o seu papel sexual tendem a ser avaliados negativamente (Eagly e Karau, 2002). Esta incongruência pode criar problemas para os líderes do sexo feminino, porque as características necessárias para ser um líder de sucesso são associadas mais frequentemente ao papel do gênero masculino (Schein, 1975). Devido ao conflito entre o papel social feminino e o papel social masculino as mulheres sofrem dois tipos de preconceitos. O primeiro diz respeito às expectativas descritivas, pois não se ajustam ao papel de líder ao estereótipo feminino, e o segundo consiste em expectativas prescritivas, ou seja, a mulher líder é vista de um modo mais negativo ao comportar-se de uma forma menos ajustada às normas sociais e organizacionais (Barracho & Martins, 2010). Contudo, e de acordo com a teoria da congruência do papel de Eagly e Karau (2002), a estereotipagem da mulher, em situações de tensões e conflitos ocorridos no local de trabalho, consegue agir com respeito e igualdade, de modo a garantir que todas as pessoas de ambos os sexos sejam tratadas de igual modo, com respeito e com o intuito de evitar conflitos (Gentry, Booyesen, Hannum, & Weber, 2010).

A literatura diz-nos que os efeitos positivos superam os negativos em relação à estereotipagem, e que a tendência para encarar os estereótipos como prescrições inflexíveis sobre o comportamento diminui com a idade (Barracho & Martins, 2010). Stoker, et al., (2011) sugerem que o aumento da proporção de mulheres líderes seja

uma maneira eficaz de superar os estereótipos de género/liderança. Embora a aceitação de mulheres líderes tenha aumentado no último meio século, as atitudes negativas em relação à liderança feminina ainda persistem (Elsesser & Lever, 2011). Este aumento coincidiu com a mudança no pensamento sobre liderança eficaz, visto que as mulheres são mais hábeis em relações interpessoais e são, portanto, as líderes superiores na presente sociedade.

Porém, a discriminação não está a desaparecer, mas sim, cada vez mais subtil e ambígua, o que faz com que se crie incertezas quanto à precisão das perceções do preconceito, uma vez que faz com que seja associado a ansiedade e depressão. Visto que as micro agressões se definem como ações e comportamentos intencionais, de excluir, humilhar, insultar, e oprimir, ou manifestar hostilidade ou indiferença em relação às mulheres, como tal podem ir de micro invalidações ambíguas, a ligeiros micro insultos, e a mais evidentes micro assaltos explícitos. As mulheres reconhecem a existência de maior risco, uma vez que são mais propensas a ser colocadas em posições de liderança precárias, são vítimas de maior discriminação social, e o facto de serem mais discriminadas faz com que sintam menor comprometimento organizacional, e são ainda mais propensas ao assédio sexual (Basford, Offermann & Behrend, 2014).

Como tal, são inúmeros os desafios que as mulheres enfrentam, para alcançar ou manter determinadas funções, tais como a liderança. Logo, as barreiras mais evidentes são a discriminação formal e informal. Por conseguinte, não se compreende as vidas das mulheres que lutaram para atingir essas posições apesar dos obstáculos, e é com ênfase nessa luta que advogámos que as mulheres devem ser respeitadas pelas suas diferenças.

Davidson e Cooper (1992), citado por Nogueira (2006), dizem-nos que *“a existência de um “teto invisível” (glâss ceiling) representa todas as barreiras invisíveis, mas poderosas, que dificultam as carreiras das mulheres que pretendem chegar a postos de liderança”* (p. 58).

Existe um consenso geral de que as mulheres enfrentam mais barreiras para se tornarem líderes do que os homens, especialmente, para as funções de líder que são dominadas por homens (Eagly & Carli, 2003), ou seja, profissões mais machistas, como arquitetura, engenharias, uma vez que têm mais preferência por líderes homens do que as profissões dominadas por mulheres, tais como cuidados pessoais, serviços sociais (Elsesser & Lever, 2011). Quase sempre, as líderes mulheres têm de trabalhar mais do que os líderes homens para terem sucesso em posições de liderança (Merchant, 2012). E mesmo assim, os líderes homens tendem a ter avaliações de desempenho mais elevadas do que as líderes mulheres (Elsesser & Lever, 2011).

Também é unânime a assimetria, das mulheres, nas posições onde o poder e a tomada de decisão são fundamentais. Como tal, atingir colocações hierárquicas elevadas é muito mais fácil para os homens do que para as mulheres, mesmo quando eles estão menos bem preparados do que elas (Nogueira, 2006).

Contudo, a liderança da mulher no mercado de trabalho cresceu, mas enfrenta os desafios quotidianos que o mundo empresarial lhe impõe, atua com coragem ao assumir riscos, exerce criatividade, lidera as suas equipas de trabalho e valoriza o recurso humano, de forma a desenvolver e a estabelecer relações interpessoais diferenciadas (Quelhas, 2010).

Segundo Appelbaum, et al., (2003), as mulheres também recebem menos prémios e elogios pelas suas habilidades de liderança. No entanto, o aumento das líderes mulheres tem sido acompanhado por mudanças nas teorias e práticas de liderança, deste modo, as visões contemporâneas de uma boa liderança incentiva o trabalho em equipa, a colaboração e enfatiza a capacidade de capacitar, apoiar e envolver os trabalhadores (Eagly & Carli, 2003).

Ainda que, historicamente, a liderança tenha sido interpretada como um papel essencialmente masculino, e muitas teorias da liderança acentuado a conveniência das qualidades dos homens líderes, a mulher possui qualidades de cooperação, orientação e colaboração que são importantes para a liderança nas organizações contemporâneas.

Helgesen (1990), citado por Appelbaum, et al., (2003) sugere que há certas características femininas que dão vantagem a uma líder mulher, tais como a elevada capacidade de comunicação, especialmente a capacidade de ser uma boa ouvinte e ser empática, habilidades de mediação quer em situações de negociação como para a resolução de conflitos. No que concerne à orientação para os outros, as mulheres são vistas como mais compreensivas, dependentes, passivas e afetivas. Possuem, também, orientação para a produção, uma vez que detêm uma forte procura de realização, mantendo expectativas altas para si e nos outros, na obtenção de resultados (Appelbaum, et al., 2003).

Perceber uma mulher líder como idêntica em termos de comportamento ou estilo a um homem líder pode ser desvantajoso, uma vez que as mulheres líderes eficazes tendem a violar procedimentos relativos ao seu género quando manifestam comportamentos/atributos estereotipicamente masculinos, assim, existe a possibilidade de uma avaliação desfavorável, pelo menos por aqueles que incorporam papéis de género tradicionais (Barracho & Martins, 2010).

Eagly e Carli, (2003), elucidam que a vantagem do sexo feminino é muito desconcertante para pesquisadores de liderança que argumentam o género como pouca relação com o estilo de liderança e eficácia, observemos tabela 2.

**Tabela 2 - Descritores atribuídos ao sexo masculino e ao sexo feminino:**

| <i>Masculino</i>           | <i>Feminino</i>               |
|----------------------------|-------------------------------|
| <i>Estrutural</i>          | <i>Consideração</i>           |
| <i>Transacional</i>        | <i>Transformacional</i>       |
| <i>Autocrático</i>         | <i>Participativo</i>          |
| <i>Instrução de doação</i> | <i>Sócio expressiva</i>       |
| <i>Pessoas de negócios</i> | <i>Orientada para pessoas</i> |

Fonte: tabela adaptada de Appelbaum, Audet e Miller (2003) p.47

Segundo Burns (1978), e Bass (1985), após os anos 1980 e 1990, e com a marcada ascensão feminina a posições de topo, a investigação seguiu uma nova orientação. Esta nova linha de trabalhos surge num momento em que se procurava compreender quais as características dos líderes que são eficazes nas novas condições económico-financeiras das últimas décadas do Séc. XX (Duarte, D'Oliveira & Gomes, 2009).

Debates sobre os estilos de liderança de mulheres e homens ganharam impulso na década de 1990 por causa de novas pesquisas para tentar identificar os estilos que são especialmente sintonizados com condições contemporâneas (Eagly & Carli, 2003).

Eagly e Johnson (1990) publicaram uma meta-análise sobre diferenças de género nos estilos de liderança, com base nos estudos realizados entre 1961 e 1987, a sua principal conclusão foi a de que, nos estudos organizacionais, os líderes homens e mulheres não diferem no estilo de orientação interpessoal e orientação para a tarefa. Em estudos de laboratório e de avaliação, os homens foram considerados com mais orientação para a tarefa e mulheres com mais orientação interpessoal. Além disso, as mulheres tendem a adotar uma forma mais democrática ou estilo participativo e um estilo menos autocrático do que os homens em todos os três tipos de estudos.

Os defensores de que não existem diferenças de género nos estilos de liderança argumentam que é impossível comparar os estilos de liderança entre homens e mulheres, porque os homens e as mulheres nunca estão na mesma posição de

liderança específica. Embora exista uma quantidade razoável de literatura que mostra que homens e mulheres utilizam quantidades equivalentes de comportamentos de liderança orientados para as pessoas e orientados para as tarefas, os defensores de que existem diferenças argumentam acreditarem que os homens tendem a usar estilos de liderança orientados para as tarefas, enquanto as mulheres geralmente usam estilos de liderança orientados para o relacionamento. Essas diferenças de gênero nos estilos de liderança podem ser investigadas até nos estilos de comunicação e táticas de influência, como referido anteriormente. Isto tem muitas implicações para as mulheres líderes no mercado de trabalho, pois têm de equilibrar as suas características de liderança autoritária e zeladoras. As mulheres líderes têm de aprender a adaptar o seu estilo de liderança com base na situação e têm que saber quando permanecer fiel ao seu sexo e quando adaptar uma abordagem masculina mais poderosa a fim de ser visto como uma líder eficaz. Este equilíbrio é uma das partes mais difíceis sobre ser uma líder mulher e é a razão por que os homens, em geral, surgem mais como líderes do que as mulheres (Merchant, 2012).

Parece lógico esperar que o ambiente social de um líder, tais como o nível hierárquico, em particular a equipa, e o tipo de organização, pode influenciar a aplicação de um estilo de liderança particular (Engen & Willemsen, S.d.).

Por sua vez, Eagly e Johannesen-Schmidt (2007) analisaram as diferenças e semelhanças entre o líder mulher e homem, tendo sugerido que as diferenças parecem estar relacionadas com os papéis associados ao gênero, enquanto as semelhanças comportamentais estão relacionadas com as regras organizacionais.

Neste sentido, não é surpreendente que as mulheres se tornaram o foco habitual das discussões sobre o impacto de gênero na liderança. Com as mulheres cada vez mais a assumirem papéis de liderança que tradicionalmente têm sido ocupados principalmente por homens, a possibilidade de que os estilos de liderança de mulheres e homens diferem continua a atrair a atenção. O foco dos debates contra a diferença pode obscurecer o conjunto de fatores causais que podem produzir diferenças ou semelhanças (Eagly & Carli, 2003).

Esta questão é normalmente discutida em termos de estilos de liderança, quando o estilo é entendido como padrões de comportamento relativamente estáveis que se manifestam pelos líderes. Diferenças de estilos podem ser consequentes, porque eles são um fator que pode afetar a opinião das pessoas sobre se as mulheres se devem tornar líderes e avançar para posições mais altas nas hierarquias organizacionais.

Estudos recentes indicam que o estilo de liderança tem pouco a ver com os resultados que os líderes alcançam. Ou seja, se os estilos de liderança das mulheres são diferentes dos estilos de liderança dos homens, mas os resultados que conseguem

são semelhantes, então o estilo de liderança deve ter pouco a ver com os resultados (Kent, Blair, Rudd & Schuele, 2010).

Organizacionalmente perdura uma diferenciação assimétrica entre os estilos de liderança da mulher e os do homem (Rocha, 2000).

A literatura alega que os estilos de liderança de mulheres e homens são diferentes, principalmente ao longo das linhas, sendo as mulheres menos hierárquicas, mais cooperativas e colaborativas, mais orientadas para melhorar a autoestima dos outros (Eagly & Carli, 2003). Ao argumentar que tais comportamentos tornam as mulheres excelentes líderes, esses autores ofereceram uma retórica baseada em força que, sem dúvida forneceu orientações e encorajamento para muitas mulheres ambiciosas (Eagly, 2013).

As mulheres adotam, muitas vezes, um estilo diferente de liderança do que é adotado pelos homens nas mesmas circunstâncias (Teixeira, 2005). As mulheres tendem a adotar um estilo mais democrático e encorajam mais a participação, com partilha do poder e da informação e com preocupação pelos seus subordinados.

Em determinadas situações, tal como, em negociações, as mulheres aparentam desempenhar melhor essas tarefas, uma vez que se centram menos nos ganhos, nas perdas e em competição do que os homens (Teixeira, 2005).

Eagly e Johnson (1990) corroboram da mesma opinião, a mulher líder tende a adotar um estilo de orientação interpessoal e democrático, enquanto o homem líder manifesta uma orientação para as tarefas e adota um estilo autocrático. Eagly e colegas (2001; 2003) associaram a esta dicotomia comportamental o papel do género, tendo as suas meta-análises constatado que existe uma tendência clara para a mulher adotar um estilo de liderança marcadamente transformacional. Com efeito, as mulheres excedem os homens em três dimensões transformacionais, na influência idealizada, na motivação inspiradora, e na consideração individualizada. Estes resultados sugerem que a mulher líder manifesta atributos que motivam os seguidores a sentir respeito e orgulho devido à associação entre eles e o líder, mostram otimismo e excitação em relação aos objetivos futuros, e atendem ao desenvolvimento, guiam e têm em atenção as necessidades individuais dos liderados. A mulher líder também apresenta vantagem na dimensão de recompensa contingente da liderança transacional. Este resultado sugere que a mulher líder, mais do que o homem, atribui aos seus liderados recompensas pela boa *performance* (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly e Carli, 2003).

Comparativamente, os homens “*têm tendência para usar um estilo de comando e controlo mais apertado*”, já a atuação da mulher líder “*baseia-se mais no seu carisma,*



*competência, contacto e capacidade de relacionamento para influenciar o comportamento dos subordinados*" (Teixeira, 2005, p. 181).

Em contraste, o líder homem excede a mulher nas dimensões de liderança transaccional de gestão por exceção ativa e gestão por exceção passiva, e na liderança *laissez-faire*. Estes resultados indicam que os líderes homens, mais do que as mulheres, prestam atenção aos erros dos liderados, aguardam que os problemas se tornem severos para os resolver, são ausentes e não se envolvem em situações críticas (Duarte, et al., 2009).

É importante ressaltar que apesar de os homens historicamente terem vindo a deter a predominância de posições de liderança nas organizações, não podemos concluir, apressadamente, que estes tenham sempre melhores desempenhos sobre as mulheres para assumirem e desempenharem papéis de liderança, assim como quando exibem o mesmo comportamento os homens continuam a ser percebidos como mais eficazes.

Na relação entre liderança e género podemos constatar as diferentes perspetivas dos autores sugerindo ora uma maior, ora uma menor, ou irrelevante, influência do género, feminino ou masculino, nos comportamentos de liderança. Quanto a esta problemática as opiniões não são unânimes, mas vêm indicar-nos que se trata de uma questão de foro social, histórico e cultural.

Tal com Hyde (2005), advogamos que está na hora de considerar os custos das reivindicações inflacionadas em relação às diferenças entre os géneros. Indiscutivelmente, eles causam danos em numerosos domínios, incluindo as oportunidades das mulheres no local de trabalho, o conflito no casal e de comunicação, e as análises de autoestima, que são um problema entre os adolescentes.

O desafio para as organizações do futuro é aceitar uma variedade de estilos de liderança. Não há um estilo "melhor" de liderança, tudo depende da organização e da tarefa a ser feita. Se as organizações continuarem a tornar-se estruturas mais horizontais e menos hierárquicas, alguns dos traços de liderança tradicionalmente associados com mulheres líderes será mais adequado nessas organizações. Tanto os homens como as mulheres devem se sentir livres para adotar estratégias de liderança que irão ajudá-los a ter sucesso. O reconhecimento de uma diversidade de estilos de liderança permitirá potenciais líderes conduzir de maneira a aproveitar as suas forças individuais. O local de trabalho reestruturado irá proporcionar um ambiente para uma variedade de estilos de liderança a florescer, e, como resultado, ele vai ganhar em força e flexibilidade (Moran, 1992).

Essas diferenças de género nos estilos de liderança não devem ser olhadas competitivamente. As mulheres não são melhores líderes do que os homens, nem vice-

versa, eles só têm diferentes conjuntos de habilidades e estilos de liderança, devido às suas diferenças psicológicas. Portanto, eles devem ser olhados através de diferentes modelos de liderança para explicar essas diferenças de gênero. Estas diferenças de gênero não deverão ser utilizadas como uma razão para discriminar líderes homens ou mulheres, mas devem ser reconhecidas e analisadas para que os líderes homens e mulheres sejam colocados em posições em que melhor possam contribuir com as suas habilidades. Para aumentar a eficiência da situação e a bem-sucedida colocação do líder, estes devem ser colocados em locais onde as suas habilidades são mais úteis e aplicáveis ao papel de liderança. Infelizmente, estas diferenças do gênero a nível psicológico, estilos de comunicação, táticas de influência, e os estilos de liderança muitas vezes causam discriminação de gênero contra as mulheres no local de trabalho. No entanto, as empresas podem fazer uma grande variedade de coisas para corrigir esses efeitos negativos (Merchant, 2012).

Pois, os estilos de liderança das mulheres podem ser vantajosos para as empresas, talvez sejam mais suscetíveis de facilitar o desempenho em equipas de gestão, e especialmente quando as empresas enfrentam as complexas questões envolvidas na inovação de novos produtos e serviços, mais produtivas e até mesmo a nível lucrativo (Eagly, 2013).

Outra questão que a literatura nos alude é o facto da mulher líder valorizar mais os valores e as atitudes, uma vez que as mulheres dão mais ênfase aos valores sociais de benevolência e ao universalismo, benevolência refere-se à preservação e valorização do bem-estar de pessoas com quem se está em frequente contato pessoal e ao universalismo diz respeito à compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e para a natureza, valorizam ainda as políticas sociais, o casamento, as famílias, as crianças, a religião, a educação, a saúde, as práticas éticas empresariais, o bem-estar público e são menos propensas à corrupção (Eagly, 2013).

O relatório sobre o desenvolvimento mundial 2012: Igualdade de Género e Desenvolvimento argumenta que a igualdade de género é um objetivo fundamental de desenvolvimento por direito próprio, assim como, também para uma economia inteligente (The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2011). A igualdade de género é importante para a sociedade. Segundo Avolio, Mhatre, Norman e Lester (2009), em 2007 as mulheres são a maioria dos trabalhadores nos sectores dos serviços de saúde, recursos humanos, serviços sociais e comunitário e na educação. Atualmente as mulheres representam 40% da força global de trabalho. Uma maior igualdade de género pode aumentar a produtividade e proporcionar um melhor desenvolvimento para as gerações futuras e tornar as

instituições e organizações mais representativas (The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2011).

### 1.3 Liderança e Eficácia

O crescente interesse numa liderança eficaz como meio de garantir o comprometimento dos empregados e assim, melhorar o desempenho organizacional para atingir os objetivos e metas cada vez mais exigentes (Frod, 2006). Como tal, no contexto organizacional, a aprendizagem das pessoas, no sistema, desenvolve a própria cultura do sistema, ou seja, da organização. Assim, um outro contributo essencial na aprendizagem é que os membros têm que sentir que a equipa é um lugar seguro (Santos, 2008, et al.).

Segundo Santos, et al., (2008) a competência de liderança e coordenação, implica a eficácia das equipas. Estando estas equipas envolvidas num sistemas de trabalho mais complexo, em detrimento de cargos individuais em estruturas funcionais (Marks, et al., 2001). É de realçar que as equipas são definidas como duas ou mais pessoas, que interagem socialmente, possuindo um ou mais objetivos comuns, sendo criadas para desempenhar tarefas relevantes para as organizações, possuindo uma estrutura diferenciada de papéis e responsabilidades. Assim, as equipas estão envolvidas num sistema organizacional com fronteiras e ligações num contexto mais vasto da envolvente tarefa. O desempenho das equipas corresponde à execução das ações e é aferido na medida em que a equipa realiza as ações requeridas para ser eficaz. A eficácia desse desempenho é aferida na medida em que o resultado alcançado se ajusta ao resultado esperado (Santos, et al., 2008). Eficácia coletiva é definida como “*crença compartilhada de um grupo em suas capacidades conjuntas para organizar e executar cursos de ação necessários para produzir determinados níveis de realização*” (Bandura, 1997).

A eficácia da equipa é um mediador potencial da relação entre a liderança transformacional em equipas e desempenho da equipa (Arnold, et al., 2001).

Bandura (1997) alude que a crença que a pessoa tem sobre a sua eficácia exerce controlo sobre eventos que afetam as suas vidas, influenciam as escolhas que fazem, as suas aspirações, o nível de esforço e perseverança, a vulnerabilidade à adversidade, ao *stress* e depressão, e *performance* nas realizações. A teoria cognitiva diz-nos que a autoeficácia percebida é o fundamento da ação humana (Fernández-Ballesteros, Díez-Nicolás, Barbaranelli, Caprara & Bandura, 2002). Por sua vez, Green e Vervaeke (1996) dizem-nos que as pessoas não agem de acordo com as crenças, objetivos, aspirações e expectativas (*cit. in* Bandura 2001). Contudo, Bandura (2001)

refere que para fazer o seu caminho com sucesso através de um mundo complexo cheio de desafios e riscos, as pessoas têm que fazer bons julgamentos sobre as suas capacidades, antecipar os efeitos prováveis de diferentes eventos e ações, o tamanho das oportunidades sócio estruturais e constrangimentos, de modo a regularem o seu comportamento. Estes sistemas de crenças são um modelo do mundo de trabalho que permite às pessoas alcançarem os resultados desejados e evitar os indesejáveis. Posto isto, as capacidades geradoras e reflexivas são, portanto, vitais para a sobrevivência e progresso do ser humano. Bandura (2001) salienta que o motor, sensorial, e os sistemas cerebrais são ferramentas que as pessoas usam para realizar as tarefas e metas que dão significado, direção e satisfação às suas vidas. De acordo com o autor supracitado, as pessoas estabelecem metas para si próprios, antecipam as prováveis consequências das ações potenciais, selecionam e criam ações, assim são suscetíveis de produzirem os resultados desejados e evitar os negativos. Contudo, a motivação representada cognitivamente no presente, faz com que previsíveis eventos futuros sejam convertidos em motivadores atuais e reguladores de comportamento. Nesta forma de antecipação de auto-orientação, o comportamento é motivado por objetivos e dirigido para os resultados esperados, em vez de ser puxado por um estado futuro a realizar (Bandura, 2001).

A eficácia autorreguladora de metas depende muito de quão longe no futuro, eles são projetados. As submetas proximais mobilizam a auto influência e direcionam o que se faz no aqui e agora. Através de autoconsciência reflexiva as pessoas avaliam a sua motivação, o sentido dos valores e perseguições da sua vida. Crenças de eficácia são a fundação da agência humana. Se as pessoas não acreditam que podem produzir os resultados desejados e evitar os negativos com as suas ações, eles têm pouco incentivo para agir ou perseverar diante das dificuldades. O que quer que outros fatores podem operar como guias e motivadores, eles estão enraizados na crença de que um núcleo tem o poder de produzir efeitos por ações de cada um. A literatura mostra-nos o papel influente desempenhado pelas crenças de eficácia no funcionamento humano. (Bandura, 2001).

As crenças de eficácia organizacional são responsáveis por importantes resultados em vários níveis de análise, uma melhor compreensão de como as organizações podem aumentar a autoeficácia e a eficácia coletiva, neste sentido o papel da liderança é um preditor de crenças sobre a eficácia, uma vez, que a liderança em ambientes organizacionais é a probabilidade de ser um determinante importante da motivação do grupo e do empregado. O clima de liderança, a um nível superior de organização está relacionado com a autoeficácia através da clareza do papel, enquanto o clima de liderança num nível inferior de organização está relacionado com

a autoeficácia através de pressão psicológica. No entanto, o clima de liderança é mais suscetível de ser um forte preditor de eficácia coletiva do que de autoeficácia, pois a função primordial da liderança é aumentar a eficácia coletiva e o desempenho dos grupos, embora os comportamentos de liderança ajudem a melhorar a autoeficácia (Chen & Bliese, 2002).

Neste sentido, a autoeficácia percebida ocupa um papel central na estrutura causal da teoria cognitiva social, porque as crenças de eficácia afetam a adaptação e mudam não só em seu próprio direito, mas através do seu impacto sobre outros determinantes. Tais crenças influenciam as pessoas que no pensamento pessimista ou otimista e em formas de autorreforço ou auto prejudicar. As crenças de eficácia têm um papel central na autorregulação da motivação através de desafios, objetivos e expectativas dos resultados. É parcialmente com base em crenças de eficácia que as pessoas escolhem o que as desafia a empreender, quanto esforço para gastar no desafio, quanto tempo a perseverar face aos obstáculos e fracassos, e se as falhas são motivadoras ou desmoralizantes. Lidar com a eficácia reduz a vulnerabilidade ao *stress* e à depressão em tributar situações e fortalece resiliência face às adversidades. Crenças de eficácia também têm um papel fundamental na formação da vida, acabam por influenciar o tipo de atividades e os ambientes escolhidos pelas pessoas. Qualquer fator que influencia o comportamento de escolha pode afetar profundamente a direção do desenvolvimento pessoal. Isto é, as influências sociais que operam em ambientes selecionados continuam a promover determinadas competências, valores e interesses, muito tempo depois de o determinante de decisão ter prestado o seu efeito. Assim, escolhendo e moldando os seus ambientes, as pessoas são responsáveis por aquilo que se tornam (Bandura, 2001).

Eficácia pessoal é valorizada, não por reverência para o individualismo, mas porque um forte senso de eficácia é vital para o bom funcionamento, independentemente de ser alcançada individualmente ou por membros do grupo de trabalho em conjunto. Na verdade, um forte sentido de eficácia pessoal para gerir as circunstâncias da própria vida e ter uma mão na efetivação das mudanças sociais contribui substancialmente para a eficácia coletiva percebida (Fernandez-Ballesteros et al., 2000. *cit. in* Bandura, 2001, pp. 16).

Segundo Balkundi e Harrison (2006) as redes sociais têm efeitos importantes sobre o desempenho e viabilidade. As redes são importantes para as equipas, pois equipas com relações fortes tendem a alcançar melhor os seus objetivos, e eles são mais propensos a permanecer juntos do que equipas com relações fracas. Além disso, as equipas com líderes que são centrados nas ligações intragrupo tendem a ser mais

produtivos. Ser uma equipa central de uma rede intergrupar também é propício para o desempenho.

Bandura (1997) indica-nos que as pessoas juntam os seus conhecimentos, as suas competências e os recursos, proporcionando apoio mútuo, formam alianças e trabalham juntos para resolver problemas e melhorar a qualidade das suas vidas. Eficácia coletiva percebida é definida como a crença compartilhada de um grupo nas suas capacidades conjuntas para organizar e executar as ações necessárias para produzir determinados níveis de realizações. Ao contrário da eficácia individual, a eficácia coletiva envolve interações, coordenação, e sinérgica dinâmica social. Eficácia coletiva percebida é, portanto, entendido como um atributo em nível de grupo emergente em vez de simplesmente uma agregação de eficácia individual percebida (Bandura, 2000, 2001, *cit. in* Fernández- Ballesteros, *et al.*, 2002, p. 108). Deste modo, o desempenho coletivo de um sistema social envolve dinâmicas transacionais, a eficácia coletiva percebida é uma propriedade no nível do grupo emergente, e não simplesmente a soma das crenças de eficácia de membros individuais (Bandura, 2001).

#### **1.4 Liderança e Ética**

A história define líderes bem-sucedidos em termos da sua habilidade para provocar uma mudança para o melhor ou para o pior (Ciulla, 2004). Segundo Ciulla (1995), um bom líder é um líder ético e eficaz. O problema é que nem sempre se encontra ética e eficácia no mesmo líder (Ciulla, 2004). Em algumas situações, os líderes agem com intenções morais, mas devido à sua incompetência criam resultados não éticos (Ciulla, 2004).

No final do século XX surgiu um interesse generalizado pelo comportamento ético e não ético nas organizações, o que por sua vez levou à produção de uma grande quantidade de conhecimento acerca da gestão do comportamento ético individual nas organizações (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher & Milner, 2002; Treviño, Weaver & Reynolds, 2006). No início do século XXI, o conhecimento existente acerca da liderança ética e dos seus efeitos era limitado e o que se sabia acerca disso era uma interseção entre dois tipos de literatura – a ética dos negócios e a liderança (Treviño, Brown & Hartman, 2003). Atualmente, as partes interessadas de uma organização estão menos tolerantes às inconsistências entre os princípios, valores e comportamentos defendidos pelos líderes, e esperam que esses líderes se comportem de forma ética e encorajem os trabalhadores a adotar esse comportamento no seu

trabalho diário (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008; Stouten, Dijke & De Cremer, 2012).

Nos últimos dez anos houve um crescente interesse e aumento de estudos acerca da temática (e.g. Brown, Treviño & Harrison, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kim & Brymer, 2011; Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012). As primeiras investigações formais concentraram-se em definir a liderança ética a partir de uma perspectiva descritiva (Treviño, Hartman & Brown, 2000; Treviño et al., 2003; Brown et al., 2005). As investigações revelaram que os líderes éticos são melhor descritos em conjunto com duas dimensões relacionadas: a pessoa moral e o gestor moral (Treviño et al., 2000; Brown & Mitchell, 2010).

A pessoa moral engloba aquilo que se é, o que se faz e o que se decide, bem como ter a certeza de que os outros sabem acerca disso. Por sua vez, um gestor moral, consiste em ser um modelo de comportamento ético, comunicando com regularidade acerca de ética e valores e usando o sistema de recompensas para manter todos responsáveis pelos valores e padrões. (Treviño et al., 2000; Brown & Mitchell, 2010; Mayer, Kuenzi & Greenbaum, 2010).

A primeira tentativa para desenvolver e operacionalizar o constructo de liderança ética surgiu em 2005, com Brown, Treviño e Harrison. Contudo, nas investigações acerca dos dois estilos de liderança, Transacional e Transformacional, já tinham sido referenciadas componentes éticas (Bass & Steidlmeier, 1999).

Segundo Brown e colaboradores (2005), a liderança ética é *“a demonstração de comportamentos normativamente apropriados através de ações pessoais e relações interpessoais e a promoção de tais comportamentos nos seguidores através de uma comunicação de duas vias, reforço e tomada de decisão”* (Brown et al., 2005, p. 120).

Os líderes éticos são essencialmente vistos como honestos, confiáveis e pessoas íntegras, o que se deve em parte ao facto de serem consistentes, credíveis e previsíveis (Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kim & Brymer, 2011). É de salientar que a integridade é o traço mais frequentemente citado na literatura (e.g. Howell & Avolio, 1992; Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kim & Brymer, 2011). O líder deve assim estar envolvido em atos ou comportamentos honestos que beneficiem os outros e deve renunciar a atos que sejam prejudiciais (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

Os líderes éticos são percebidos como justos e imparciais, são caracterizados como tendo uma elevada responsabilidade social (Treviño et al., 2003; Zhu, May & Avolio, 2004; Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kim & Brymer, 2011). Os seus atos advêm do seu altruísmo e não de motivos

egoístas (Treviño et al., 2000; Brown & Treviño, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008). Envolvem-se em ações transparentes, justas e cuidadas e procuram criar um ambiente de trabalho justo, o líder torna-se então numa fonte legítima de informação acerca de comportamento adequado e um alvo de identificação (Brown et al., 2005).

Estes líderes são também percecionados como sendo comunicadores abertos e ouvintes recetivos, desenvolvendo a sua visão em grande parte através da interação com os seus seguidores (Howell & Avolio, 1992; Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; De Hoogh & Den Hartog, 2008). São ainda descritos como corajosos o suficiente para dizerem não a comportamentos que não sejam consistentes com os seus valores (Treviño et al., 2003).

Os líderes éticos usam também recompensas e punições para manter as pessoas responsáveis pelos seus padrões, criando um sistema que reforça o comportamento éticos e pune as violações éticas. (Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Mayer et al., 2010).

Outra das características dos líderes éticos é focarem-se no desenvolvimento dos seguidores, estimulando-os intelectualmente e levando-os a níveis mais altos de habilidade, motivação e moralidade. Expressam confiança na capacidade dos seguidores para atingir objetivos e quando isso acontece, partilham o reconhecimento com os outros (Howell & Avolio, 1992). Os líderes éticos difundem uma visão que inspira os seguidores a atingirem objetivos que são construtivos para ambos, organização e sociedade. Eles têm consciência de como estão a fazer e de como vão fazer, assim como se preocupam com os meios usados para atingir os seus objetivos, e não apenas com o resultado final. (Howell & Avolio, 1992; Treviño et al., 2003).

Contudo, é essencial que os líderes éticos pratiquem aquilo que pregam e sejam modelos proactivos para comportamentos éticos (Treviño et al., 2003).

A liderança ética surge assim a partir de uma combinação de características e comportamentos que incluem demonstrar integridade e altos padrões éticos, consideração e tratamento justo dos trabalhadores e manter os trabalhadores responsáveis pela conduta ética, através das ações pessoais do líder, relações interpessoais e da promoção de tais comportamentos junto dos seguidores (Brown et al., 2005; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

A maioria dos investigadores tem-se referido à teoria de aprendizagem social e à teoria de trocas sociais para um melhor entendimento e explicação dos efeitos da liderança ética no desempenho organizacional, (e.g. Treviño et al, 2000; Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador, 2009; Mayer et al., 2012).



A teoria da aprendizagem social sugere que se pode aprender através da observação do comportamento dos outros e das consequências que este tem para os mesmos. Comportamentos que tenham consequências positivas têm tendência a ser mantidos, se por sua vez, os comportamentos com consequências negativas têm tendência para ser abandonados (Bandura, 1986).

Por seu turno a perspectiva de aprendizagem social na liderança ética propõe que os líderes influenciem o comportamento ético dos seguidores através da modelação, uma vez que os líderes são vistos como um modelo de comportamentos éticos de uma forma que é visível para os empregados (Treviño et al., 2000; Brown et al., 2005; Mayer et al., 2009; Mayer et al., 2012). Quando os líderes se comportam de forma ética, comunicam a importância da ética e usam o sistema de recompensas e punições para encorajarem o comportamento ético, as normas do grupo para comportamento aceitável são formadas e os trabalhadores de uma unidade de trabalho irão ser menos prováveis de se envolverem em comportamentos não éticos. Como tal, vai de acordo com a teoria de aprendizagem social que argumenta que as consequências facilitam a aprendizagem de uma forma antecipatória (Mayer et al., 2012; Bandura, 1986).

Outro referencial teórico igualmente importante na justificação dos efeitos da liderança ética é a teoria das trocas, visto ser esperado que a liderança ética afete os comportamentos dos trabalhadores através de trocas sócio emocionais (Brown & Treviño, 2006; Mayer et al., 2009). De acordo com esta teoria, os indivíduos regem-se por princípios da reciprocidade, sentindo-se obrigados a retribuir comportamentos benéficos quando acreditam que o outro tem sido bom e justo para eles (Blau, 1964; Brown & Mitchell, 2010). Deste modo, os trabalhadores sentem-se desta forma, em dívida com os líderes éticos, devido à sua natureza justa, e conseqüentemente, irão retribuir com comportamentos benéficos no trabalho, beneficiando todo o grupo (Mayer et al., 2009; Brown & Mitchell, 2010).

Os líderes éticos estão assim, aptos a desenvolver relações interpessoais significantes que vão para além de acordos de trocas económicas específicas, encorajando a opinião dos trabalhadores facilitando assim trocas sociais de elevada qualidade (Brown & Treviño, 2006; Walumbwa, Wang, Wang, Workman & Christensen, 2011).

São várias as investigações que no início do século XXI pretendiam analisar os efeitos que a liderança ética poderá ter numa organização e nos seus subordinados (e.g. Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; Zhu et al., 2004; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Mayer et al., 2009; Piccolo, Greenbaum, Den Hartog & Folger, 2010; Kim & Brymer, 2011; Walumbwa et al., 2011; Mayer et al., 2012). Neste sentido a dimensão ética da liderança mostrou ser importante devido ao potencial impacto que os líderes

têm na cultura da organização e no comportamento, tanto da organização como dos seus membros (Treviño et al., 2003; De Hoogh & Den Hartog, 2008).

A liderança ética começou então a ser associada ao aumento do compromisso do trabalhador, a satisfação, o decréscimo do comportamento não ético na organização e a orientação de valores dos programas éticos nas organizações, o que irá afetar os resultados de toda a organização (Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; Zhu et al., 2004; Kim & Brymer, 2011; Hansen, Alge, Brown, Jackson & Dunford, 2012; Mayer et al., 2012). Para além disso, através do comportamento ético os líderes ganham a confiança e a lealdade dos seus seguidores (Hansen et al., 2012). De Hoogh e Den Hartog (2008) propõem também que os trabalhadores serão mais positivos, esperançosos e otimistas acerca da sua organização e situação de trabalho e mais desejosos de permanecer e contribuir para o sucesso da organização quando os seus líderes agem de forma ética.

Mais recentemente, a liderança ética tem vindo a ser positivamente relacionada com as trocas líder-membro, a autoeficácia e a identificação organizacional, o que, por sua vez, irá estar relacionado com o desempenho dos trabalhadores (Walumbwa et al., 2011).

Relativamente aos estilos de liderança Bass (1985) alegou que os líderes transformacionais podem ser éticos ou não éticos, dependendo da sua motivação. Bass e Steidlmeier (1999) foram além desta posição ao distinguirem entre líderes transformacionais autênticos e líderes pseudo transformacionais. Segundo estes autores, os líderes transformacionais autênticos são líderes morais devido à legitimidade dos seus valores, à sua motivação social e ao evitamento de influenciar de forma coerciva e manipuladora. Por sua vez, os líderes pseudo transformacionais são caracterizados como mais egoístas e motivados por razões políticas (Bass & Steidlmeier, 1999).

São líderes transformacionais autênticos quando aumentam a conscientização sobre o que é certo, bom, importante e bonito, quando ajudam os seguidores a elevar a necessidade para a realização e autorrealização, quando promovem nos seguidores mais maturidade moral, e quando eles movem os seguidores a ir além dos seus próprios interesses para o bem do grupo, da organização ou da sociedade. Os pseudo transformacionais também podem motivar e transformar os seus seguidores, mas, ao fazê-lo, eles suscitam os interesses particulares em detrimento de outros, em vez de o que é bom para a coletividade. Eles vão promover psicodinâmica de identificação, projeção, fantasia e racionalização como substitutos para a conquista e realização. Eles vão incentivar "nós-eles" competitividade na procurar dos seus próprios interesses, em vez do bem comum. Eles são mais propensos a fomentar a inveja, a

ganância, ódio e conflito, em vez de altruísmo, harmonia e cooperação (Bass & Steidlmeier, 1999).

A liderança transformacional promove valores de honestidade, lealdade e justiça, bem como valores de justiça, igualdade e direitos humanos, porém a liderança pseudo transformacional promove valores como favoritismo, vitimização e interesses especiais e valores tais como a superioridade racial, submissão e darwinismo social. Por seu turno, a liderança transacional é moral quando a verdade é dita, as promessas são cumpridas, as negociações são justas e escolhas são livres. É imoral quando são escondidas informações prejudiciais para os seguidores, quando existem subornos, quando o favoritismo é praticado, e quando a autoridade é abusada (Bass & Steidlmeier, 1999).

Em suma, a liderança transformacional é mais eficaz, produtiva, inovadora e gratificante para os seguidores do que a liderança transacional, contudo a ética da liderança transformacional tem sido questionada, uma vez que se torna imoral ao gerir impressões, manipular os seguidores, incentivá-los a irem além dos seus próprios interesses para o bem da organização, é antiético à aprendizagem organizacional e o desenvolvimento que envolve liderança compartilhada, igualdade, consenso e participação na tomada de decisão (Bass & Steidlmeier, 1999).

### **Síntese**

Face aos objetivos formulados, esta investigação pretende reunir contributos no sentido de responder a algumas questões, designadamente:

***H1: O estilo de liderança transacional interpretado por homens é percebido como mais eficaz e mais ético do que quando interpretado por mulheres.***

***H2: O homem tende a perceber o líder homem como mais eficaz e mais ético do que a líder mulher.***

***H3: O estilo de liderança transformacional quando comparado com o estilo de liderança transacional é percebido como mais eficaz e mais ético***



## PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

### Capítulo 2 - Método

#### 2.1 Natureza da Estudo

O estudo realizado é de carácter fatorial e apresenta um delineamento 2 X 2 (líder homem vs. líder mulher e estilo de liderança transaccional vs. estilo de liderança transformacional), O principal objetivo foi avaliar os efeitos do género e estilos de liderança na perceção de eficácia e do comportamento ético.

#### 2.2 Participantes

Os participantes foram seleccionados através de uma amostra de conveniência. Participaram 205 participantes ( $N=205$ ), 130 homens (63,4%) e 75 mulheres (36,6%), vejamos tabela 3, com uma média de idades de 33 anos (Anexo I).

**Tabela 3 - Distribuição da amostra em função do Género**

| Género    | Frequência | Percentagem |
|-----------|------------|-------------|
| Masculino | 130        | 63,4        |
| Feminino  | 75         | 36,6        |
| Total     | 205        | 100         |

Em termos de habilitações, é possível desde logo verificar que apenas 1% dos sujeitos têm o 2º ciclo. Pela tabela 4, podemos constatar que quase metade dos sujeitos (49,8%) ficou pelo ensino secundário. Dos restantes, 32,7% têm uma licenciatura e 5,9% têm o mestrado e 10,7% têm o 3º ciclo.

**Tabela 4 - Distribuição da amostra em função das Habilitações**

| Habilitações      | Frequência | Porcentagem |
|-------------------|------------|-------------|
| 2º Ciclo          | 2          | 1           |
| 3º Ciclo          | 22         | 10,7        |
| Ensino Secundário | 102        | 49,8        |
| Licenciatura      | 67         | 32,7        |
| Mestrado          | 12         | 5,9         |
| Total             | 205        | 100         |

Em relação à organização é possível desde logo verificar na tabela 5 que a maioria dos sujeitos trabalham numa organização privada, assim 20% (41 sujeitos) dos participantes trabalham numa organização pública e 80% (164 sujeitos) trabalham numa organização privada.

**Tabela 5 - Distribuição da amostra em função da Organização**

| Organização | Frequência | Porcentagem |
|-------------|------------|-------------|
| Pública     | 41         | 20          |
| Privada     | 164        | 80          |
| Total       | 205        | 100         |

Em termos de antiguidade na organização, 16,6% (34 sujeitos) dos participantes desempenham funções na organização há mais de um ano. Relativamente ao vínculo 52,7% (108 sujeitos) têm um vínculo de efetivo na organização.

Relativamente à dimensão da organização, tabela 6, a maioria dos participantes indicam-nos que trabalham numa organização com mais de 1500 colaboradores (23,9%), posteriormente a organização com 1600 colaboradores (20%), depois 10,7% dos participantes trabalham numa organização com 500 colaboradores, por último surgem as organizações com menos de 500 colaboradores (45,4%).

**Tabela 6 - Distribuição da amostra em função da dimensão da Organização**

| Dimensão da Organização | Frequência | Percentagem |
|-------------------------|------------|-------------|
| 1600                    | 41         | 20          |
| 1500                    | 49         | 23,9        |
| 500                     | 22         | 10,7        |
| <500                    | 93         | 45,4        |
| Total                   | 205        | 100         |

Em termos de dimensão da equipa de trabalho, a maioria dos sujeitos indicam-nos que a sua equipa é composta por 10 elementos (14,1%).

De acordo com a tabela 7 cerca de 42,9% (88 sujeitos) já desenvolveram a função de chefe e 57,1% (117 sujeitos) ainda não exerceram tal função.

**Tabela 7 - Distribuição da amostra em função do exercício do papel de chefia**

| Papel de Chefia    | Frequência | Percentagem |
|--------------------|------------|-------------|
| Exerceu chefia     | 88         | 42,9        |
| Não exerceu chefia | 117        | 57,1        |
| Total              | 200        | 100         |

A maioria dos participantes (76,6%) indicam-nos que o seu chefe é do sexo masculino, examine tabela 8, enquanto 23,4% possui um chefe do sexo feminino, pois é um indicador da dominância dos homens nos papéis de liderança.

**Tabela 8 - Distribuição da amostra em função do Género do Chefe**

| Género do Chefe | Frequência | Percentagem |
|-----------------|------------|-------------|
| Masculino       | 157        | 76,6        |
| Feminino        | 48         | 23,4        |
| Total           | 200        | 100         |

### **2.3 Instrumentos e Medidas**

De modo a atingir os objetivos propostos e testar as hipóteses de investigação, foi construído um questionário com quatro casos diferentes (Anexo E, F, G, H) e

composto por três instrumentos. Esses três instrumentos já tinham sido previamente validados e estavam disponíveis na literatura.

### **Estilos de Liderança**

Para definir os estilos de liderança, recorreremos a concepção e definição de liderança transacional e transformacional avaliada pelo “Questionário Multifatorial de Liderança (5ª versão): perspectiva do líder” (Bass & Avolio, 2004).

O Questionário Multifatorial de Liderança, (Anexo A) cuja nomenclatura original é “*Multifactor Leadership Questionnaire*”, foi inicialmente desenvolvido por Bass (1985), tendo sido sujeito, desde então, a inúmeras reformulações decorrentes de análises fatoriais levadas a cabo com o objetivo de alcançar a melhor estrutura fatorial para a escala (Alves, 2009; Gonçalves, 2008).

A opção por este questionário é justificada por se afigurar como uma boa medida (validada) de liderança transformacional e transacional (Anexo J). No nosso caso apenas teve por objetivo verificar se a manipulação dos estilos, por nós realizada, foi ou não bem-sucedida. Optámos por utilizar a versão revista, visto ser mais apropriada ao nosso estudo. Nesta nossa investigação apenas iremos utilizar a versão do subordinado, referente ao líder, uma vez que o que pretendemos estudar é a percepção dos inquiridos em relação aos estilos de liderança do chefe ilustrado no caso.

Para discutir o controlo da manipulação das nossas variáveis independentes estilo de liderança realizámos o teste t-Student (Anexo K). Através da tabela 9, é possível observar que a maior parte dos inquiridos do grupo 1 foram confrontados com o caso transformacional, perceberam o estilo de liderança apresentado como sendo transformacional ( $M=3,56$ ;  $p \leq 0,05$ ), embora alguns inquiridos tenham percebido o estilo como transacional ( $M=3,35$ ). Por seu turno, o grupo 2, confrontado com o caso transacional, não relevou diferenças significativas entre a percepção do estilo transacional ( $M=3,56$ ;  $p \geq 0,05$ ) e do transformacional ( $M=3,55$ ). A nossa manipulação do estilo de liderança transformacional é aceitável quanto à manipulação do estilo transacional não foi bem-sucedida, o que configura uma ameaça parcial aos nossos resultados.



**Tabela 9 - Média e p-value (da percepção) dos Estilos de Liderança**

|                               | <i>Estilo de Liderança<br/>Percecionado</i> | Média  | F    | Sig.  | Sig. (2-<br>tailed) |
|-------------------------------|---|--------|------|-------|---------------------|
| Caso                          | Transacional                                | 3,3581 |      |       | 0,018               |
| Transformacional<br>(grupo1)  | Transformacional                            | 3,5645 | 1,38 | 0,241 | 0,017               |
| Caso Transacional<br>(grupo2) | Transacional                                | 3,5631 |      |       | 0,878               |
|                               | Transformacional                            | 3,5500 | 1,31 | 0,254 | 0,878               |

### **Liderança Ética**

Para operacionalizar a liderança ética, na nossa investigação, elegemos a Escala de Ética na Liderança, cuja nomenclatura original é *Ethical Leadership Scale* (ELS), desenvolvida por Michael E. Brow, Linda K. Treviño e David A. Harrison (2005), que mede a liderança ética.

Na nossa investigação avaliamos a liderança ética através da ELS (Anexo B), a opção por este questionário é justificada por se afigurar como uma boa medida de liderança ética frequentemente utilizado na literatura. Os itens são facilmente percebidos pelos inquiridos, os itens são concisos o suficiente para ser usada numa variedade de padrões de investimento, e não sobrecarrega os mesmos.

A escala de Liderança Ética utiliza dez itens, os quais diferenciam significativamente a liderança ética de liderança de evitação passiva, dos quais sete itens (2,3,5,7,8,9,10) medem o comportamento de princípio, e os restantes três itens (1,4,6) medem a relação interpessoal positiva, sendo que no nosso caso a ética apenas foi considerada na primeira dimensão. Estes itens são avaliados por meio de uma escala *Likert* de 7 pontos. A cada um destes pontos corresponde um determinado grau de intensidade, que traduz o número de vezes que o inquirido pensa que a chefia ilustrada, neste caso, adota determinado comportamento e/ou pensamento, sendo que (1) corresponde à resposta “Discordo Totalmente”, (4) “Não discordo, nem concordo” e (7) “Concordo Totalmente”. Esta chave foi extraída e adaptada da “*Ethical Leadership Scale*” de Brow et al., (2005).

Em estudos que utilizaram esta escala, a consistência interna tem valores elevados, com o *alfa de cronbach* entre 0,94 e 0,97 (Piccolo et al., 2010; Mayer, et al., 2011; Hansen et al., 2012).

Na nossa investigação obtivemos um *alfa de cronbach* de 0,903, o que revela uma consistência elevada (Anexo L).

## **Eficácia**

Na nossa investigação, analisámos a autoeficácia através da escala de Autoeficácia Geral Percecionada (Anexo C), cuja nomenclatura original é “*The General Perceived Self-Efficacy Scale*” (GSE), desenvolvida por Ralf Schwarzer & Matthias Jerusalem, em 1995, a opção por esta escala é justificada por se afigurar como uma medida (validada) de liderança eficaz, adaptada em muitas línguas, e as suas propriedades psicométricas foram examinadas em 25 países (Scholz, Doña, Sud & Schwarzer, 2002).

Realço que no nosso estudo a escala foi reconstruída, uma vez que foi adaptada à percepção do líder em questão, como por exemplo o item 1 da escala original “*Eu consigo resolver sempre os problemas difíceis se eu tentar bastante.*”, na nossa escala passou “*Este líder consegue resolver sempre os problemas difíceis.*”

A escala original foi desenvolvida por Matthias Jerusalem e Ralf Schwarzer, em 1979, continha 20 itens, sendo que, em 1981 foi reduzida para 10 itens e sequencialmente adaptados em 28 idiomas.

A escala de Autoeficácia Geral Percecionada é composta por 10 itens, os quais são avaliados por meio de uma escala *Likert* de 4 pontos. A cada um destes pontos corresponde um determinado grau de intensidade, que traduz o número de vezes que o inquirido pensa que a chefia ilustrada, neste caso, adota determinado comportamento e/ou pensamento, sendo que (1) corresponde à resposta “De modo nenhum é verdade”, (2) “Difícilmente é verdade”, (3) “Moderadamente verdade”, e (4) “Exatamente verdade”. Sendo a escala utilizada, uma escala de frequência, uma classificação menor em determinado item reflete uma menor exibição desse comportamento por parte do líder em avaliação e não uma maior ou menor valoração desse comportamento por parte do inquirido.

No que concerne à consistência interna nos estudos de validação da escala, os autores obtiveram um *alfa de cronbach* entre 0,75 – 0,91 (Schwarzer & Jerusalém, 1995), revelando assim uma boa consistência.

Na nossa investigação obtivemos *alfa de cronbach* de 0,867, o que revela uma boa consistência interna da escala (Anexo M).

## **2.4 Procedimentos**

Inicialmente foi criado um caso experimental, de modo a representar o género de líder e o estilo de liderança, assim criámos e aplicámos quatro casos diferentes, nomeadamente o Caso Transacional - Género Feminino (ver Anexo D), o Caso Transacional - Género Masculino (ver Anexo E), o Caso Transformacional - Género

Feminino (ver Anexo F), e o Caso Transformacional - Género Masculino (ver Anexo G), tratando-se assim de um estudo de 2 X 2.

Distribuímos 300 questionários, dos quais obtivemos 205 respostas. Os dados fornecidos foram utilizados para efeitos de investigação.

Ao nível individual, e tendo em conta as normas éticas e os cuidados deontológicos inerentes a qualquer estudo científico, foi apresentada, antes da aceitação da participação dos sujeitos neste estudo, uma breve explicação dos objetivos do mesmo. De igual modo, sublinhou-se a manutenção da confidencialidade, concretizada pela não divulgação de dados que façam referência a nomes de pessoas ou organizações, bem como pela destruição dos questionários depois de tratados estatisticamente. Informámos ainda, que após a finalização da investigação, caso o desejem, comunicávamos os resultados da mesma pessoalmente ou através de correio eletrónico. Será importante referir que a participação foi de livre vontade.

No caso dos sujeitos que aceitaram participar na investigação, foi-lhes entregue o questionário no qual deviam responder, ao “Questionário Multifactorial de Liderança (5ª versão): perspetiva do líder” (ver Anexo A) de Bass e Avolio (2004), à “Escala de Ética na Liderança” (ver Anexo B), desenvolvida por Brow et al., (2005), à “Escala de Autoeficácia Geral Percecionada” (ver Anexo C) desenvolvida por Schwarzer e Jerusalem (1995), bem como uma folha de Caracterização do inquirido onde deviam assinalar alguns dos seus dados sociodemográficos (ver Anexo H), como o sexo, a idade, a nacionalidade, as habilitações literárias, a organização, a profissão, o tempo na organização, o vínculo à organização, a dimensão da organização, a dimensão da equipa, o exercício de chefia e o sexo da chefia.

Os questionários foram entregues pessoalmente, a cada inquirido, pelo responsável da investigação. A recolha dos questionários ficou inteiramente a cargo do responsável da investigação, para não suscitar qualquer tipo de constrangimentos aos inquiridos. Essa mesma recolha, combinada previamente com cada elemento da amostra, foi feita “em mãos”, tendo sido efetuada, normalmente, no dia seguinte à entrega dos questionários.

Procedemos, em seguida, à criação de uma base de dados que possibilitasse o tratamento estatístico de forma informatizada.

No nosso caso, os dados dos questionários foram tratados estatisticamente pela versão 21.0 do SPSS *Statistics* (*Statistical Package for the Social Science*).

Depois de realizarmos as análises descritivas das escalas e da confirmação da fiabilidade das mesmas, passou-se à realização de procedimentos de análise das nossas hipóteses.

Primeiramente, efetuámos o *checkout* das variáveis, ou seja recorreremos ao teste t-Student para testar se as médias dos grupos a quem foram apresentados os dois estilos de liderança manifestavam igual percepção sobre os estilos manipulados nesta investigação. Deste modo, podemos afirmar que a nossa manipulação não foi bem-sucedida, como já foi referido anteriormente.

Para testar as hipóteses 1, 2 e 3, ou seja, para verificar quais os principais efeitos diretos e de interação dos fatores em estudo, na percepção dos inquiridos em relação à eficácia e comportamentos éticos do líder, utilizámos o teste *MANOVA two-way*. Uma primeira opção seria a de efetuar duas *two-way ANOVAS*, para cada variável dependente. Contudo, esta aproximação não é a mais potente uma vez que ao efetuar duas *ANOVAS* em simultâneo, uma para cada variável dependente, estaríamos a assumir, erradamente, que as duas variáveis dependentes são ortogonais, ou independentes, assumindo que não existe qualquer tipo de relação entre elas. Na análise de variância multivariada (*MANOVA*), as variáveis dependentes são consideradas simultaneamente, organizadas de forma composta e com os efeitos associados a cada variável ponderados pela correlação existente entre estas, de modo a que o erro do tipo I permaneça igual a  $\alpha$ .

### Capítulo 3 - Resultados

Os efeitos dos fatores “Estilos de Liderança” e “Gênero do Líder” sobre as variáveis eficácia percebida e ética foram avaliados através de uma MANOVA (Anexo N) depois de validados os pressupostos de normalidade multivariada e de homogeneidade de variâncias-covariâncias.

De modo a testar e discutir as hipóteses, efetuou-se uma análise de variância multivariada (MANOVA) para avaliar se os fatores em estudo tiveram um efeito direto sobre os compósitos de percepção de eficácia e de ética (tabela10). A MANOVA revelou que o fator “gênero” teve um efeito estatisticamente significativo sobre o compósito multivariado (Wilks’ Lambda=0,960;  $p=0,017$ ). Relativamente ao fator “estilos de liderança”, observamos um efeito direto robusto (Wilks’ Lambda=0,960;  $p=0,017$ ). São igualmente observados efeitos de interação Gênero do Líder x Estilo de Liderança sobre a percepção de eficácia e ética (Wilks’ Lambda=0,949;  $p=0,005$ ).

A análise discriminada dos efeitos revelou que o fator “gênero” teve um efeito direto na percepção de “eficácia”, sendo a média para a líder mulher  $M=3,02$  e  $M=3,18$  para o líder homem ( $F(1,204)=4,17$ ),  $p<0,02$ . Desde modo verificámos que o líder homem é percecionado como mais eficaz que a líder mulher.

Quanto aos “comportamentos éticos” também são observados efeitos na variável “gênero”, a líder mulher apresenta uma média de 5,25 e o líder homem 5,10 ( $F(1,204)=4,17$ ),  $p>0,32$ .

No que respeita o fator “estilo do líder” a MANOVA revelou um efeito direto sobre os vários compósitos, para a eficácia respetivamente o estilo transacional exhibe uma média de 3,03 e o transformacional 3,17 ( $F(1,204)=4,17$ ),  $p<0,03$ . Contudo, não existe diferença em relação à líder mulher ( $M=3,03$ ) e ao líder homem ( $M=3,03$ ) no estilo transacional, por seu turno no estilo transformacional existe um efeito, a líder mulher apresenta uma média de 3,02 e o líder homem 3,32, ver gráfico 1, ou seja, o estilo transformacional interpretado por homens é percecionado como sendo mais eficaz.

Deste modo, podemos afirmar que o estilo transformacional é aquele que é percecionado como mais eficaz, sobretudo quando praticado por líderes homens.

Como tal, os resultados não vão de acordo com a nossa hipótese 1, visto que o estilo de liderança transacional interpretado por homens não é percecionado como mais eficaz, por seu turno os resultados estão em consonância com a nossa hipótese 3, uma vez que o estilo transformacional é percecionado com mais eficaz.

Relativamente aos comportamentos éticos observamos um efeito do estilo transacional o qual apresenta uma média de 4,99 e o estilo transformacional 5,36 ( $F(1,2)=4,17$ ),  $p>0,01$ .

É notória a diferença significativa em relação ao estilo transacional, a líder mulher apresenta uma média de 5,28 e o homem líder 4,70, no que respeita o estilo transformacional a mulher líder apresenta 5,22 de média e o líder homem 5,50. Estes resultados indicam que ao praticar o estilo de liderança transacional a mulher líder é vista como mais ética, por sua vez quando é praticado o estilo de liderança transformacional é o líder homem que é visto como mais ético. Em suma, o estilo de liderança transformacional praticado por líderes homens é percecionado como mais ético, este resultado pode ser também observado no gráfico 2, algo que é igualmente referido na literatura em múltiplos estudos empíricos.

Para finalizar, podemos corroborar a interação entre os fatores “género” e “estilo” do líder com os diferentes compósitos multivariados. Assim, podemos afirmar que existe efeito altamente significativo na interação “género-estilo” com o compósito multivariado “eficácia” ( $F = 5,36$ ,  $p > 0,02$ ) e com compósito “ética” ( $F = 5,36$ ,  $p < 0,01$ ).

**Tabela 10 - MANOVA *one-way* para as diferenças (na percepção) do Gênero e Estilo do líder em função da Eficácia e Ética**

| Efeito            |                    | Value         | F     | Sig.  |       |
|-------------------|--------------------|---------------|-------|-------|-------|
| Gênero do Líder   | Pillai's Trace     | 0,040         | 4,170 | 0,017 |       |
|                   | Wilks' Lambda      | 0,960         | 4,170 | 0,017 |       |
|                   | Hotelling's Trace  | 0,042         | 4,170 | 0,17  |       |
|                   | Roy's Largest Root | 0,042         | 4,170 | 0,017 |       |
| Estilo Liderança  | Pillai's Trace     | 0,040         | 4,169 | 0,017 |       |
|                   | Wilks' Lambda      | 0,960         | 4,169 | 0,017 |       |
|                   | Hotelling's Trace  | 0,042         | 4,169 | 0,017 |       |
|                   | Roy's Largest Root | 0,042         | 4,169 | 0,017 |       |
| Gênero do Líder * | Pillai's Trace     | 0,051         | 5,363 | 0,005 |       |
|                   | Estilo Liderança   | Wilks' Lambda | 0,949 | 5,363 | 0,005 |
|                   | Hotelling's Trace  | 0,054         | 5,363 | 0,005 |       |
|                   | Roy's Largest Root | 0,054         | 5,363 | 0,005 |       |

| Fator               | Variáveis Dependentes | F     | Sig.  |
|---------------------|-----------------------|-------|-------|
| Gênero do Líder     | Eficácia              | 5,517 | 0,020 |
|                     | Ética                 | 0983  | 0,323 |
| Estilo de Liderança | Eficácia              | 4,339 | 0,039 |
|                     | Ética                 | 6,249 | 0,013 |
| Gênero do Líder *   | Eficácia              | 4,930 | 0,028 |
|                     | Estilo de Liderança   | Ética | 8,588 |

A discussão dos efeitos do fator “Sexo dos inquiridos” e “Gênero do Líder” sobre as variáveis eficácia percebida e ética foi também avaliada através de uma MANOVA (Anexo O) depois de validados os pressupostos de normalidade multivariada e de homogeneidade de variâncias-covariâncias (Marôco, 2010).

Para tentar corroborar a hipótese 2, efetuou-se uma análise de variância multivariada (MANOVA) para avaliar se os fatores sob estudo tiveram um efeito estatisticamente significativo sobre o compósito da eficácia e ética (tabela11). A MANOVA revelou que o fator “sexo dos inquiridos” não teve um efeito estatisticamente significativo sobre o compósito multivariado (Willks' Lambda = 0,984; p=0,203).

A análise discriminada dos efeitos revelou que o fator “sexo dos inquiridos” não tem efeitos sobre a variável “eficácia”, sendo a média para os inquiridos do sexo feminino  $M=3,10$  e masculino  $M=3,10$  ( $F(1,204)=1,61$ ),  $p<0,98$ .

No que respeita o fator “género do líder” a MANOVA divulgou um efeito significativo sobre os vários compósitos, para a “eficácia” a líder mulher exhibe uma média de 3,02 e 3,18 para o líder homem ( $F(1,2)=2,86$ ),  $p<0,03$ . Podemos verificar que os inquiridos do sexo feminino percebem o líder homem ( $M=3,18$ ) como mais eficaz do que a líder mulher ( $M=3,01$ ), assim como os inquiridos do sexo masculino percebem o líder homem ( $M=3,17$ ) mais eficaz que a líder mulher ( $M=3,03$ ). Desde modo, verificámos que o líder homem é percebido como mais eficaz que a líder mulher, quer pelos inquiridos do sexo feminino quer pelos inquiridos do sexo masculino, contemplar gráfico 3.

Relativamente ao fator “género do líder” a MANOVA divulgou não existir nenhum efeito sobre os vários compósitos, para a ética a líder mulher exhibe uma média de 5,15 e 5,10 para o líder homem ( $F(1,2)=2,86$ ),  $p<0,78$ .

Averiguámos que os inquiridos do sexo feminino percebem o líder homem ( $M=5,02$ ) mais ético que a líder mulher ( $M=4,95$ ), por seu turno os inquiridos do sexo masculino percebem a líder mulher ( $M=5,35$ ) mais ética que o líder homem ( $M=5,18$ ), este resultado podem ser analisados no gráfico 4.

Para finalizar, não podemos corroborar a interação entre os fatores “sexo dos inquiridos” e “género do líder” com os diferentes compósitos multivariados. Assim, podemos afirmar que não existe efeito significativo na interação “sexo dos inquiridos-género” com o compósito multivariado “eficácia” ( $F=0,26$ ),  $p<0,84$ ) e com compósito “ética” ( $F=0,26$ )  $p>0,47$ ).



**Tabela 11 - MANOVA *one-way* para as diferenças (na percepção) dos inquiridos de acordo com o seu Sexo e Género do líder em função da Eficácia e Ética**

| Efeito          |                    | Value | F     | Sig.  |
|-----------------|--------------------|-------|-------|-------|
| Sexo            | Pillai's Trace     | 0,016 | 1,605 | 0,203 |
|                 | Wilks' Lambda      | 0,984 | 1,605 | 0,203 |
|                 | Hotelling's Trace  | 0,016 | 1,605 | 0,203 |
|                 | Roy's Largest Root | 0,016 | 1,605 | 0,203 |
| Género do Líder | Pillai's Trace     | 0,028 | 2,858 | 0,060 |
|                 | Wilks' Lambda      | 0,972 | 2,858 | 0,060 |
|                 | Hotelling's Trace  | 0,029 | 2,858 | 0,060 |
|                 | Roy's Largest Root | 0,029 | 2,858 | 0,060 |
| Sexo *          | Pillai's Trace     | 0,003 | 0,257 | 0,774 |
| Género do Líder | Wilks' Lambda      | 0,997 | 0,257 | 0,774 |
|                 | Hotelling's Trace  | 0,003 | 0,257 | 0,774 |
|                 | Roy's Largest Root | 0,003 | 0,257 | 0,774 |

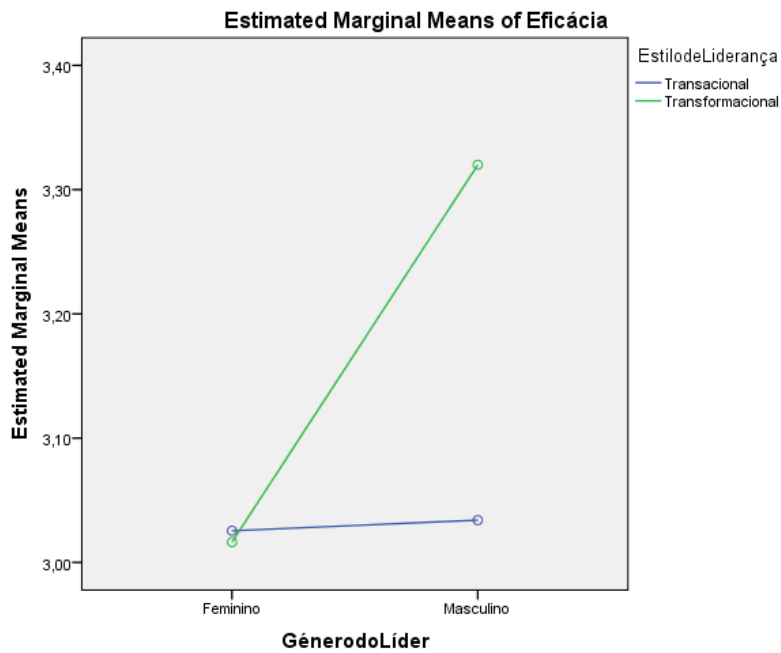
| Fator           | Variáveis Dependentes | F     | Sig.  |
|-----------------|-----------------------|-------|-------|
| Sexo            | Eficácia              | 0,001 | 0,977 |
|                 | Ética                 | 2,942 | 0,088 |
| Género do Líder | Eficácia              | 4,730 | 0,031 |
|                 | Ética                 | 0,077 | 0,781 |
| Sexo *          | Eficácia              | 0,042 | 0,837 |
| Género do Líder | Ética                 | 0,516 | 0,473 |

Sintetizando, a hipótese 1 não se corrobora, uma vez que o estilo de liderança transacional interpretado por homens é apenas percecionado como mais eficaz quando interpretado por mulheres, relativamente à ética a líder feminina apresenta uma média mais elevada em comparação com o líder masculino, mas tal diferença não apresenta diferenças estatísticas significativas.

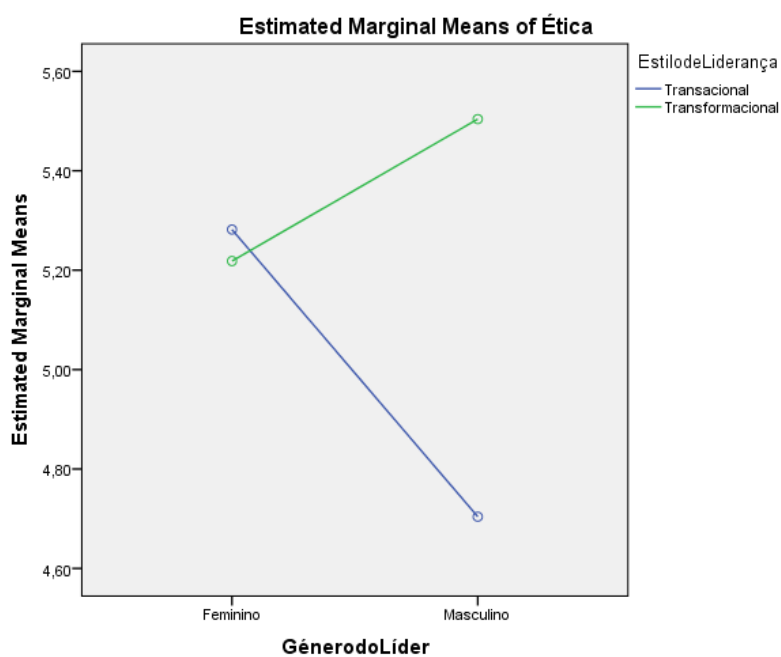
A hipótese 2 corrobora-se parcialmente, pois o homem tende a percecionar o líder masculino como mais eficaz, mas relativamente à ética o homem perceciona a líder mulher como mais ética.

No que respeita a hipótese 3, os resultados mostram que o líder transformacional é percecionado como mais eficaz e mais ético, excetuando o caso do líder feminino com estilo transacional que apresenta uma média mais elevada relativamente à ética em comparação com a líder feminina com estilo transformacional.

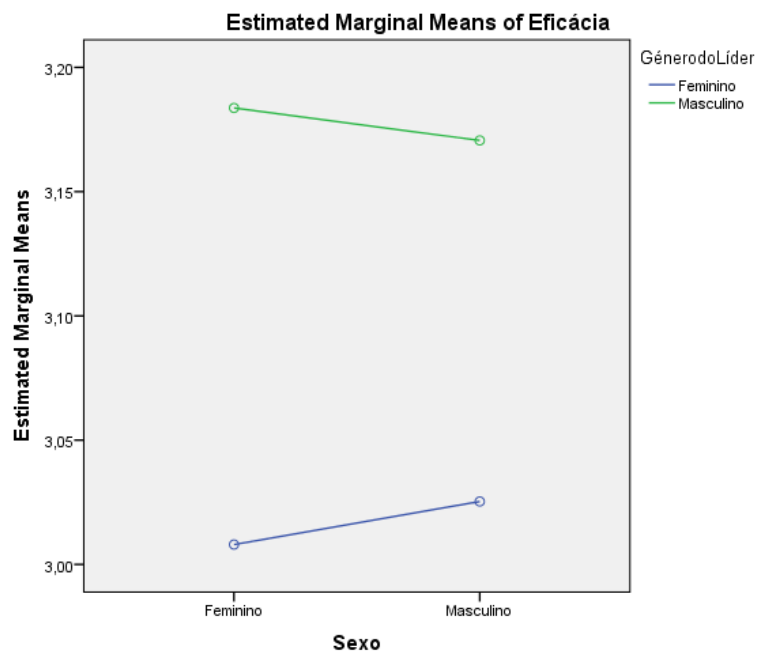
**Gráfico 1 - Eficácia Percebida Género-Estilos**



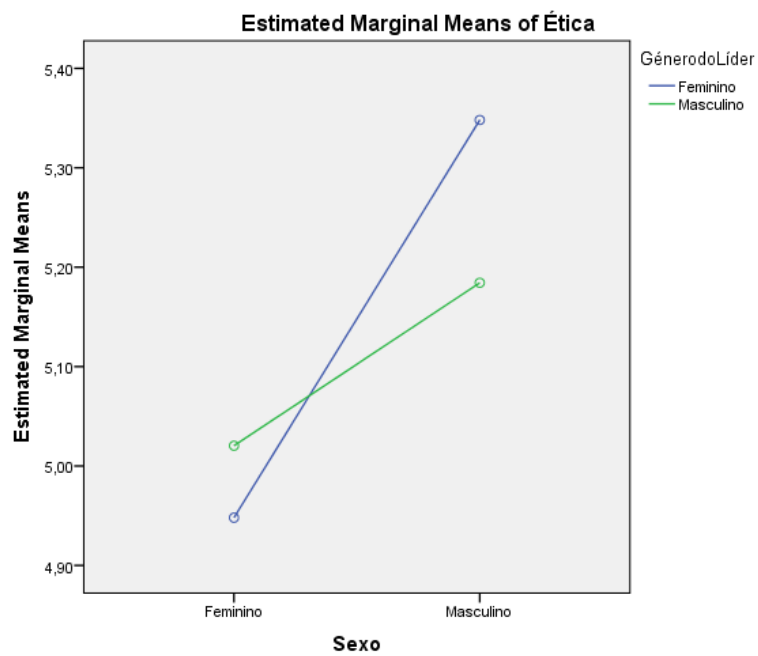
**Gráfico 2 - Ética Género-Estilos**



**Gráfico 3 - Eficácia Percebida Sexo-Gênero**



**Gráfico 4 - Ética Sexo-Gênero**





## Capítulo 4 - Discussão e Conclusão

Como foi possível observar ao longo da nossa investigação, a liderança tem cada vez mais um papel dominante quer no trabalho dos indivíduos, quer na própria organização, quer até mesmo nas relações diárias.

O trabalho, ao longo dos pontos que lhe dão forma, procurou responder a três principais questões de fundo: (i) *“O estilo de liderança transacional interpretado por homens é percebido como mais eficaz e mais ético do que quando interpretado por mulheres”*. (ii) *“O homem tende a perceber o líder homem como mais eficaz e mais ético do que a líder mulher”*. (iii) *“O estilo de liderança transformacional quando comparado com o estilo de liderança transacional é percebido como mais eficaz e mais ético”*.

Sabemos que a liderança é um processo complexo que depende do contexto específico das organizações. Não pretendemos, por conseguinte, generalizar dados, mas apenas contribuir para uma melhor compreensão da problemática e lançar pistas para futuras investigações.

Os estudos de liderança que comparam homens e mulheres evidenciam vários estereótipos que tendem a conceber as posições de liderança com mais características do papel homem do que da mulher e, depois, os estudos empíricos respeitantes às diferenças de estilo não são conclusivos, manifestando a complexa natureza da relação existente entre os estilos de liderança e o género. Embora alguns estudos advoguem que as mulheres tendem a ser mais participativas (Eagly & Johnson, 1990; Vroom, 2000), menos transacionais e mais transformacionais (Bass, 1999) do que os homens, outros estudos apontam a inexistência de diferença.

Na nossa investigação o estilo transacional interpretado por homens foi considerado como mais eficaz do que quando interpretado por mulheres, a liderança transacional recompensa contingente também se deve relacionar positivamente para o desempenho em que tais líderes esclarecerem as expectativas e reconhecem as realizações que contribuem positivamente para os níveis mais elevados de esforço e desempenho (Bass et al., 2003). Neste sentido é admissível que a líder mulher seja percebida como uma líder que recompense o esforço dos seguidores em função do seu desempenho direto.

Os resultados afirmaram ainda, que na perceção das pessoas, quando o líder é homem a liderança transformacional revelou-se o estilo de liderança considerado como mais eficaz. De acordo como Bass (1985), os efeitos da liderança transformacional nos seguidores perspetivam confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, e estão motivados a fazer mais do que aquilo que esperavam fazer, sendo que um líder pode

transformar os seguidores através de diversos meios: tornando-os mais cientes da importância dos resultados induzindo-os a transcender os seus próprios interesses em prol da organização ou equipa, ativando as suas necessidades de nível mais elevado (Bass, 1985).

Na opinião de Bass (1999), esta é a única modalidade de liderança que propicia aos seguidores uma performance extraordinária. Ela procura elevar a consciência do grupo e da empresa, favorecendo a evolução das pessoas e alinhando as expectativas individuais e organizacionais.

Em suma, os líderes transformacionais elevam a capacidade de desempenho dos seguidores, definindo as mais altas expectativas e gerando uma maior disposição para enfrentar desafios mais difíceis (Avolio, 1999; Bass, 1999). De algum modo os nossos resultados estarão em linha com esta argumentação.

São várias as explicações para as eventuais diferenças de estilo, alguns autores defendem que os diferentes processos de socialização na infância conduzem as pessoas de cada género a traços de personalidade, valores e comportamentos distintos, diferenças que permanecem pela vida fora, designadamente no exercício de atividades de liderança. Bass (1999) sustenta que as qualidades dos líderes transformacionais são afetadas pelas experiências da infância. Outros autores acreditam que as diferenças têm origem genético-biológica, ou seja, existem causas hereditárias que podem estar na origem. No entanto, os estereótipos suscitam diferentes expectativas de papel sobre homens e mulheres, levando-os a diferentes atuações, em função do contexto cultural envolvente.

A liderança eficaz nas empresas de hoje é complexa até nas situações mais simples, são necessárias várias condições para criar a visão e a estratégia e conseguir trabalho de equipa e motivação. Dentre os atributos de um líder eficaz, a credibilidade destacou-se como um quesito fundamental, relacionada a comportamentos que denotam honestidade, integridade e dinamismo, constatando que, para se conseguir o crédito dos seguidores, é necessário existir coerência entre ações e palavras do dirigente. Como refere Rego (1998), as últimas duas décadas são dominadas por esse novo movimento que se interessa pelo carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, existindo a preocupação em integrar os aspetos comportamentais e os traços de personalidade assim como o tipo de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização.

No que se refere à liderança eficaz, na nossa investigação, tanto as mulheres como os homens percebem o homem líder como mais eficaz, o que evidencia os efeitos de muitos estereótipos, de acordo com Appelbaum, et al., (2003) a liderança é determinada biologicamente e inata para os homens, a liderança eficaz só pode ser

assumida pela espécie masculina, o papel do género é determinante na eficácia da liderança.

Relativamente à líder mulher os resultados revelam que as pessoas a percebem mais eficaz quando usa o estilo de liderança transacional em comparação com o estilo transformacional, resultado diferente do encontrado pela meta-análise de Eagly e Johnson (1990), na qual os estudos demonstravam que as mulheres lideravam com estilos de liderança mais democráticos e participativos que os homens e que estes o faziam de forma mais autocrática ou diretiva. Comparativamente aos estilos orientação para a tarefa e orientação para as reações, em comparação com os homens constatou-se que as mulheres estavam ligeiramente mais orientadas para as relações e que não existiam diferenças no estilo orientação para a tarefa. Face a esta discrepância fica no ar a hipótese de alguma mudança na percepção, na capacidade e estilos das líderes e na sua orientação para a tarefa e recompensa direta face ao desempenho dos seguidores.

De encontro com Helgesen (1990), citado por Appelbaum, et al., (2003) podemos admitir que há certas características femininas que dão vantagem a uma líder mulher, tais como a elevada capacidade de comunicação, especialmente a capacidade de ser um bom ouvinte e ser empática e fortemente centrada nas trocas diretas com os seguidores (Appelbaum, et al., 2003).

Outra questão que a literatura nos refere é o facto da mulher líder valorizar mais os valores e as atitudes, uma vez que as mulheres dão mais ênfase aos valores sociais de benevolência e ao universalismo, benevolência refere-se à preservação e valorização do bem-estar de pessoas com quem se está em frequente contato pessoal e ao universalismo diz respeito à compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e são menos propensas à corrupção (Eagly, 2013).

Neste domínio os resultados apontam que, quando a líder é mulher e usa o estilo de liderança transacional é percebida como mais ética e por sua vez quando o líder é homem e usa o estilo de liderança transformacional é percebido como mais ético. Contudo, os participantes mostram padrões paradoxais nesta matéria ao perceberem o líder homem como mais ético, quando interpreta o estilo transformacional e a mulher quando esta interpreta o estilo transacional.

De algum modo esta contradição expressa muitas das tensões existente no contexto de trabalho, em matéria das relações e questões de género. Entre homens e mulheres a maior fonte de conflito são as suas diferenças quando lidam com uma situação de *stress*, essas diferenças estilísticas de comunicação, muitas vezes causam um corte entre homens e mulheres no local de trabalho (Tannen, 1990, *cit. in* Merchant, 2012).

Todos nós precisamos perceber que as pessoas, tal como as suas habilidades e vantagens são amplamente divergentes, como tal devemos olhar em primeiro lugar como indivíduos e não simplesmente como membros de um sexo ou de outro. Muitos dos problemas que as mulheres têm enfrentado têm também confrontado os homens, estes são os problemas humanos não problemas das mulheres. Quando as instituições forem capazes de envolver homens e mulheres de igual modo com base no mérito individual, será um lugar melhor para todos (Moran, 1992).

Homens e mulheres têm muito a ensinar uns aos outros sobre a liderança e, como eles aprendem uns com os outros, eles podem trazer habilidades de liderança reforçadas para as suas organizações. Permitir que as mulheres tenham um papel mais importante na liderança irá proporcionar uma situação ganha-ganha para ambos os sexos. (Moran, 1992).

Segundo Goleman (2001), liderar não é dominar, mas sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem num objetivo comum. O principal objetivo de todos os homens e mulheres é verem a equipa a trabalhar com prazer e não por obrigação, prestando uma assistência de qualidade e promovendo o “bem-estar ou a “qualidade” do cliente ou produto (Goleman, Boyatzis & McKee, 2001).



## Capítulo 5 - Limitações e Estudos Futuros

No decorrer da nossa investigação fomos encontrando algumas limitações à mesma. A primeira limitação deve-se ao facto de existir uma ameaça parcial aos resultados da nossa manipulação.

A segunda limitação deve-se ao facto de termos recorrido a uma amostra por conveniência em que o único critério de seleção dos participantes foi o trabalhar há mais de um ano.

Outra das limitações do nosso estudo está relacionada com os participantes incluídos no estudo serem membros de diferentes organizações, atuando em diferentes contextos profissionais (e.g., indústria, empresários, educação) em que as funções e os objetivos profissionais são bastante diferenciados, tendo provavelmente, em muitos casos, interpretado os casos em função das suas experiências e não os casos em si mesmo que lhe foi presente.

O facto da maioria dos participantes incluídos no nosso estudo serem do género masculino, pode também ser considerado uma das limitações do mesmo, uma vez podem existir diferenças na perceção relacionadas com o género. Segundo Stoker et al., (2011) o género dos empregados/respondentes é relevante para os estereótipos de liderança, pois é causado pelo efeito da atração pela semelhança. Acima de tudo, este estudo é uma análise que convida a reflexão sobre as desigualdades entre homens e mulheres, no desempenho de papéis de liderança. Nomeadamente na subalternização das mulheres na tomada de decisão, gestão e liderança das organizações.

Outra limitação deve-se ao facto de termos utilizado casos hipotéticos de líderes e de organizações. Segundo Elsesser & Lever (2011) a evidência empírica de preconceito contra os líderes do sexo feminino é mista, e muitas vezes depende da metodologia do estudo, se envolve padrões reais num local de trabalho, uma vez que os estudos que utilizam padrões reais normalmente revelam pouco ou nenhum preconceito, porém os estudos que usam os gestores ou líderes hipotéticos criados em laboratório revelam mais preconceito contra os líderes do sexo feminino, a tendência sugere que o preconceito de género parece ser minimizado em estudos que utilizam padrões reais em organizações reais. Como tal, se a investigação for replicada numa organização real, com líderes reais pode apontar resultados diferentes comparativamente aos que alcançámos na nossa investigação.

Consideramos também pertinente referir a falta de aferição para a população portuguesa, sendo que apenas um deles (questionário multifatorial da liderança) estava aferido. Seria importante a aferição dos instrumentos, principalmente os instrumentos acerca da liderança ética, já que os comportamentos éticos são considerados um

constructo cultural e o que é considerado ético ou não depende do contexto e/ou cultura. Esta aferição das escalas iria facilitar a utilização das mesmas em estudos futuros, além de que tornaria os resultados desses mesmos estudos mais passíveis de comparação entre eles.

Seria também interessante realizar uma investigação numa organização onde exista os dois géneros de líderes, assim em vez dos inquiridos responderem ao questionário tendo em conta o caso apresentado, responderiam de acordo com os seus líderes, de modo a compreender a perceção dos seus subordinados, ou seja, quais os resultados que os líderes obtêm junto dos subordinados.

Considerámos ainda pertinente a realização de um estudo relativamente à discriminação da mulher no local de trabalho, onde avaliasse os efeitos da discriminação com o bem-estar psicológico e físico, de modo a identificar os alvos para que se possa intervir.

Parece-nos pertinente propor para futuras investigações e trabalhos a desenvolver sobre esta temática, a elaboração de programas de intervenção. A um nível micro, a temática principal seria “educação para a igualdade de género”, a intervenção situar-se-ia junto de mulheres e homens adultos.

Realçamos que o ser humano deverá trabalhar no sentido de mudar mentalidades e constructos sociais que impliquem a discriminação das mulheres quer no contexto familiar, quer no contexto de trabalho. As próprias mulheres deverão baixar o seu nível de resistência à mudança de valores, pois só assim a mudança poderá ter lugar.

Coloca-se o desafio à gestão de recursos humanos, pela capacidade que deverá ter em proteger as mulheres no seu papel de mães e companheiras. As organizações, deverão também, fazer os devidos ajustes, para que as mulheres possam construir uma carreira e ocupar cargos de chefia, nos mesmos direitos de igualdade que os homens. Os reajustes devem ser feitos em função da promoção da diversidade e da não discriminação das mulheres.

Realço ainda a importância do contexto organizacional, e como tal é fundamental o suporte organizacional e a intervenção de *coaching*, pois seria importante para garantir equipas eficazes. Deste modo, o líder pode fornecer apoio no contexto organizacional através da conceção de sistemas de recompensa, sistemas de informação e oportunidades de formação, por seu turno, a intervenção de *coaching* enquadrar-se-ia na função de liderança e gestão dos recursos de pessoal, especificamente, a equipas de desenvolvimento e motivação dos membros (Burke, Stalg, Klein, Goodwin, Salas & Hapin, 2006).

## Referências Bibliográficas

Alves, A. V. (2009). *Estilo de liderança da líder do conselho executivo numa escola básica dos 2º e 3º ciclos da região autónoma da Madeira* (Dissertação de mestrado em Ciências da Educação na área de Administração Educacional). Universidade da Madeira, Funchal.

Amâncio, L. (2001). O género na psicologia: uma história de desencontros e rupturas, *Psicologia*, Vol. XV (1), 9-26.

Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. Emerald. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51. doi: 10.1108/01437730310457320

Arnold, K. A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy?. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7), 315-320.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development*. Thousand Oaks, California: Sage.

Avolio, B. & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multilevel framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. doi:10.1016/1048-9843(95)90035-7

Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Avolio, B. J., Mhatre, K. Norman, S. M. & Lester, P. (2009). The Moderating Effect of Gender on Leadership Intervention Impact: An Exploratory Review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 325-341. doi:10.1177/1548051809333194

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-49. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (9), 951-968.

Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, Leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49, (1), 49-68.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. W. H. Freeman and Company New York, NY.

Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Reviews Psychology Copyright*, 52, 1-26. California.

Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. (2ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.

Basford, T. E., Offermann, L. R., & Behrend, T. S. (2014). Do You See What I See? Perceptions of Gender Microaggressions in the Workplace. *Psychology of Women Quarterly*, 38(3), 340-349. doi:10.1177/0361684313511420

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

Bass, B. M. (1990a). *Concepts of Leadership*. In Bass & Stogdill's *Handbook of leadership*. (3-20). New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32. doi:10.1080/135943299398410

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. (3.<sup>a</sup> ed). Gallup Leadership Institute, California: Mind Garden.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207

Bass, B. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. doi:10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Bennis, W. G. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Willey.

Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 15 (2), 195-210. doi:10.1016/j.leaqua.2004.02.012

Brown, M. & Mitchell, M. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616

Brown, M. & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper Torchbooks.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 288-307. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007

Castanheira, P., & Costa, J. A. (2007). *Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ*.

<http://terrear.blogspot.pt/2007/09/lideranastransformacional.html#/2007/09/lideranas-transformacional.html>

Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self-and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 549-556.

Ciulla, J. (1995). Leadership Ethics: Mapping the Territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28. doi:10.2307/3857269

Ciulla, J. (2004). Ethics and Leadership effectiveness. 302-327 In J. Antonakis, A., Cianciolo, A. & R. Sternberg (2004). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. (2008). CEO Transformational Leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51(1), 81-96.

Costa, J. A. (2000). "Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas". In J. M. Costa; A. N. Mendes & A. Ventura. (org.). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Universidade de Aveiro, Aveiro.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C.C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6ª ed.) Lisboa: Editora RH.

De Hoogh, A. & Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multimethod study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311. doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.002

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4), 735-744.

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

Eagly, A.H. (2013). Women as Leaders: Leadership Style versus Leaders' Values and Attitudes. *Harvard Business School*. 1-12.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.004

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Woman 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. In Bilmoria, D & Piderit, S. K. *Handbook of Women in Business and Management*, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, EUA, pp. 279-303.

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 223-256.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.

Eagly, A. H., & Wood, W. (2013). The Nature–Nurture Debates: 25 Years of Challenges in Understanding the Psychology of Gender. *SAGE*, XX(X), 1-18. doi:10.1177/1745691613484767

Elsesser, K. M., & Lever, J. (2011). *Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey*. *Human Relations*, 64(12) 1555-1578, doi:10.1177/0018726711424323

Embry, A., Padgett, M. Y., & Caldwell, C. B., (2008). Can Leaders Step Outside of the Gender Box? An Examination of Leadership and Gender Role Stereotypes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 30-45. doi:10.1177/1548051808318412

Engem, M. L., & Willemsen, T. M., (S.d.). Gender and leadership styles: A review of the past decade. *Tilburg University, The Netherlands*, 1-33.

Fernández-Ballesteros, R., Díez-Nicolás, J., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Bandura, A. (2002). Determinants and Structural Relation of Personal Efficacy to Collective Efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 107-125.

Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.

Frod, J. (2006). Discourses of Leadership: Gender, Identity and Contradiction in a UK Public Sector Organization. *SAGE Publications*, 2(1), 77-99. doi:10.1177/1742715006060654

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2001) Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*.

Gomes, A. S. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos* (Tese de doutoramento apresentada ao Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho). Universidade do Minho, Braga.

Gonçalves, M. C. (2008). *Estilos de liderança: Um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores* (Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais) Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Gentry, W. A., Booyesen, L., Hannum, K. M., Weber, T. J. (2010). Leadership responses to a conflict of gender-based tension: A comparison of responses between men and women in the US and South Africa. *International Journal of Cross Cultural Management*. 10(3), 285-301. doi:10.1177/1470595810384588

Hansen, S., Alge, B., Brown, M., Jackson, C., & Dunford, B. (2012). Ethical Leadership: Assessing the Value of a Multifoci Social Exchange Perspective. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-012-1408-1

Heitor, M. I. (2006). Liderança, inteligência emocional e organizações com desempenhos elevados. In J.F.S. Gomes, M. Pina e Cunha, & A. Rego (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o século XXI*. (135-148) Lisboa: Editora RH, Lda.



Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology, 9*(2), 169-180.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M. Gupta, V., and other authors. (1999). *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds.), Advances in global leadership. Stamford, CT: JAI Press. I, 171-233.*

Howell, J. & Avolio, B. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Executive, 6*(2), 43-54.

Hyde, J. S. (2005). The Gender Similarities Hypothesis. *American Psychologist, 60*(6), 581-592. doi:10.1037/0003-066X.60.6.581

Jesuino, J. C. (2005). *Processos de Liderança. (4ª ed.) Lisboa: Livros Horizonte.*

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. Florida. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755

Kent, T. W., Blair, C. A., Rudd, H. F. & Schuele, U. (2010). Gender Differences and Transformational Leadership Behavior: Do Both German Men and Women Lead in the Same Way?. *International Journal of Leadership Studies. 6*, 52-66.

Kim, W. & Brymer, R. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes and firm performance. *International Journal of Hospitality Management, 30*, 1020-1026.

Mayer, D, Aquino, K., Greenbaum, R. & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal, 55*(1), 151-171.

Mayer, D., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics, 95*(1), 7-16. doi:10.1007/s10551-011-0794-0

Mayer, D., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13. doi:10.1016/j.obhdp.2008.04.002

Marôco, J. (2010) *Análise Estatística com o Pasw Statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team purposes. *Academy of Management Review*. 26(3), 356(21).

Marques, J., & Paéz, D. (2006). Processos Cognitivos e Estereótipos Sociais. In J. Vala & M. B. Monteiro, *Psicologia Social* (7ª ed.) (333-386). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Merchant, K. (2012). How Men And Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles. *Claremont McKenna College Senior Theses*. 1-62.

Moran, B. B. (1992). Gender Differences in Leadership. *Library Trends* 40(3), *Winter*. 475-491.

Nogueira, M. C. O. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57-72. Universidade do Minho, Portugal.

Pereira, O. G. (2008). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. (3ª ed.) Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Piccolo, R., Greenbaum, R., Den Hartog, D. & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.

Powell, G. N. (1993). *Women & Men in Management*. London: Sage.

Quelhas, F. C. (2010). Mulheres Executivas no Mercado de Trabalho. *VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 1-26.

Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Rocha, C. (2000). "Perspectivas Organizacionais sobre a liderança Feminina em Contexto Educacional: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas". In J. M. Costa, A. N. Mendes, & A. Ventura. (org.). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Universidade de Aveiro, Aveiro.

Saavedra, L., & Nogueira, C. (2006). Memórias sobre o feminismo na psicologia: para a construção de memórias futuras. *Memorando*, 11, 113-127.

Santos, J., Caetano, A., & Jesuíno, J. C. (2008). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Artigos, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 22-32.

Schein, V. E. (1975) Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology* 60(3): 340-344. doi: 10.1037/h0076637

Scholz, U., Doña, B. G., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings from 25 countries. *Freie Universitat Berlin*, 1-21. Germany.

Shaffer, D. R. (1994). *Social and Personality Development*. California: Brooks/Cole Publishing Company.

Sinha, P. N. (2010), The Dramatistic Genre in Leadership Studies: Implications for Research and Practice. *Leadership. Published by: SAGE*. 6(2), 185-205. doi:10.1177/1742715010363209

Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions. *Group Organization Management*, 24, 367-390. doi:10.1177/1059601199243006

Stoker, J. I., Velde, V., & Lammers, J. (2011). Factors Relating to Managerial Stereotypes: The Role of Gender of the Employee and the Manager and Management Gender Ratio. *J Bus Psychol*, 1-12. doi:10.1007/s10869-011-9210-0

Stouten, J., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical Leadership. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1-6. doi:10.1027/1866-5888/a000059

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. (2ª ed.) Lisboa: McGraw-Hill.

The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2011). *Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial 2012: Igualdade de Género e Desenvolvimento*. 1818 H Street, NW, Washington D.C.: Autor. Disponível em <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936231894/Overview-Portuguese.pdf>

Treviño, L.K., Brown, M., & Hartman, L.P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations-Institute SAGE Publications*. 56(1), 5-37. London, Thousand Oaks CA, New Delhi. doi:10.1177/0018726703056001448

Treviño, L., Hartman, L. & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.

Treviño, L., Weaver, G., & Reynolds, S. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990. doi:10.1177/0149206306294258

Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304-311. doi:10.1037//0021-9010.87.2.304

Vroom, V. H. (2000). Leadership and the Decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28(4), 82-94.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. (6ª ed.) New Jersey: Pearson Education.

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi:10.1177/0149206307308913

Walumbwa, F., Mayer, D., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213. doi:10.1016/j.obhdp.2010.11.002

Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*. Editado por Talcott Parsons, Glencoe, Free, Press.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.

Zhu, W., May, D. & Avolio, B. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational studies*, 11(1) 16-26.



# Anexos





## Anexo A

### Questionário Multifatorial de Liderança

(*Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ*) Desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio (2004)

#### Instruções:

Este questionário fornece uma descrição do estilo de liderança.

É composto por quarenta e cinco itens descritivos.

Relativamente ao caso anteriormente apresentado, indique qual das afirmações melhor se adequa de acordo com a sua percepção, e a frequência com que ela se encaixa no caso do líder.

i) Marque a sua resposta com um círculo à volta do número;

ii) Se desejar mudar a resposta, não se esqueça de apagar completamente a anterior. Faça um X na resposta errada e coloque o círculo à volta do nº que pretende;

iii) Utilize a seguinte escala:

---

| Nunca | Raramente   | Algumas vezes | Muitas vezes | Frequentemente, senão sempre |   |   |
|-------|---|---------------|--------------|------------------------------|---|---|
| 1     | 2   | 3             | 4            | 5                            |   |   |
| 1.    | Fornece ajuda aos outros em troca dos seus esforços.                                | 1             | 2            | 3                            | 4 | 5 |
| 2.    | Examina situações Críticas questionando se são adequadas.                           | 1             | 2            | 3                            | 4 | 5 |
| 3.    | Interfere em problemas até ao momento em que eles se tornam sérios.                 | 1             | 2            | 3                            | 4 | 5 |
| 4.    | Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. | 1             | 2            | 3                            | 4 | 5 |
| 5.    | Evita envolver-se quando assuntos importantes surgem.                               | 1             | 2            | 3                            | 4 | 5 |
| 6.    | Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes.                          | 1             | 2            | 3                            | 4 | 5 |

---

|     |  |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 7.  | Está ausente quando necessitam dele.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.  | Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.  | Fala de forma otimista sobre o futuro.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Gera orgulho por estarem do seu lado.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Espera que as coisas corram de forma errada para começar a agir.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Mostra importância de se ter um forte sentido de obrigação.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Investe o seu tempo a ensinar e treinar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Demonstra acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | Atua de tal forma que consegue o respeito dos outros por ele.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | Concentra toda a sua atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | Considera as consequências éticas e morais das decisões tomadas.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | Mantém-se a par de todos os erros.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. | Demonstra um sentido de poder e confiança.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. | Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 27. | Dirige a sua atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. | Evitar tomar decisões.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. | Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. | Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes perspectivas.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. | Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. | Sugere novas alternativas e novas formas de realizar e completar as atividades.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. | Demora a responder às questões urgentes.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. | Enfatiza a importância de se ter um sentido único de missão.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. | Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. | Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. | É eficaz em atender às necessidades dos outros em relação ao trabalho.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. | Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. | Faz com que os outros façam mais do que o esperado.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. | É eficaz ao responder o grupo perante níveis hierárquicos superiores.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. | Trabalha com os outros de maneira satisfatória.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. | Eleva o desejo dos outros de obter sucesso.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. | É eficaz em responder às necessidades da organização.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. | Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. | Lidera um grupo que é eficiente.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



## Escala Ética na Liderança

*(Éthical Leadership Scale -ELS)* Desenvolvido por Michael E. Brow, Linda K. Treviño e David A. Harrison (2005)

### Instruções:

Esta escala fornece uma descrição de comportamento ético.

É composto por dez itens descritivos.

Relativamente ao caso anteriormente apresentado, indique qual das afirmações melhor se adequa de acordo com a sua percepção, e a frequência com que ela se encaixa no caso do líder.

i) Marque a sua resposta com um círculo à volta do número;

ii) Se desejar mudar a resposta, não se esqueça de apagar completamente a anterior. Faça um X na resposta errada e coloque o círculo à volta do nº que pretende;

iii) Utilize a seguinte escala:

---

| Discordo Totalmente | Não discordo, nem concordo |   |   |   |   | Concordo Totalmente |  |
|---------------------|----------------------------|---|---|---|---|---------------------|--|
| 1                   | 2                          | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                   |  |

---

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Ouve o que os empregados têm a dizer                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. | Disciplina os empregados que violam os padrões éticos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. | Conduz a sua vida pessoa de uma forma ética.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. | Tem os principais interesses dos trabalhadores em mente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. | Toma decisões justas e balanceadas.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. | Pode-se confiar nele.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

7. Discute a ética ou os valores da empresa com os empregados. 1 2 3 4 5 6 7
8. Dá o exemplo de como fazer as coisas da forma certa, em termos éticos. 1 2 3 4 5 6 7
9. Define o sucesso não apenas através dos resultados, mas também através da forma como estes são obtidos. 1 2 3 4 5 6 7
10. Quando toma decisões pergunta-se “qual é a forma certa de o fazer?” 1 2 3 4 5 6 7

## Anexo C

### Escala de autoeficácia Geral Percecionada

(*The General Perceived Self-Efficacy Scale*) Desenvolvida por Ralf Schwarzer & Matthias Jerusalem, 1995

#### Instruções:

Esta escala fornece uma descrição de autoeficácia.

É composto por dez itens descritivos.

Relativamente ao caso anteriormente apresentado, indique qual das afirmações melhor se adequa de acordo com a sua percepção, e a frequência com que ela se encaixa no caso do líder.

i) Marque a sua resposta com um círculo à volta do número;

ii) Se desejar mudar a resposta, não se esqueça de apagar completamente a anterior. Faça um X na resposta errada e coloque o círculo à volta do nº que pretende;

iii) Utilize a seguinte escala:

---

| De modo nenhum é verdade | Difícilmente é verdade | Moderadamente verdade | Exatamente Verdade |
|--------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------|
| 1                        | 2                      | 3                     | 4                  |

---

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1. Este líder consegue resolver sempre os problemas difíceis.                               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Se alguém se opuser, o líder pode encontrar os meios e as formas de alcançar o que quer. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. É determinante nas suas intenções e realizações dos seus objetivos.                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Confia que pode lidar, eficientemente, com acontecimentos inesperados.                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Graças ao seu desembaraço, sabe como lidar com situações imprevistas.                    | 1 | 2 | 3 | 4 |

- |     |  |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|
| 6.  | Resolve a maioria dos problemas investigando o esforço necessário.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7.  | Mantem-se calmo a enfrentar dificuldades porque pode confiar nas suas capacidades para enfrentar as situações. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.  | Quando confrontado com um problema, geralmente consegue encontrar diversas soluções.                           | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9.  | Se estiver com problemas, geralmente consegue pensar em algo para fazer.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. | Quando tem um problema pela frente, encontra várias formas para resolvê-lo.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 |



## **Anexo D**

### **Caso 1**

Maria Correia é chefe de uma equipa de técnicos/as instaladores/as de sistema solares fotovoltaicos na organização MPSOLAR, sendo uma empresa dinâmica, profissional com o olhar no futuro, que oferece soluções em energias renováveis. A MPSOLAR vem dar resposta a um mercado exigente, baseado, por um lado nas novas políticas de sustentabilidade, valores emergentes de respeito pelo ambiente e nova legislação; por outro lado, a uma procura de graus de conforto cada vez mais exigentes. Maria Correia chefia uma equipa de vinte elementos, sendo dez deles do sexo feminino e os outros dez elementos do sexo masculino, tratando-se de profissionais qualificados aptos a programar, a organizar e a executar a instalação, a manutenção e a reparação de sistemas solares fotovoltaicos, de acordo com as normas, regulamentos de segurança e regras de boas práticas aplicáveis, que, não obstante trabalharem na sua dependência, gozam de uma considerável autonomia na realização das suas tarefas, e no contacto direto com os clientes.

Maria Correia recebeu no último mês uma reclamação, devido à manutenção do equipamento, o cliente menciona que a manutenção não foi executada de acordo com os procedimentos previamente definidos, de modo à assegurar o seu adequado funcionamento. Tratando-se de um dos seus maiores clientes, é problemático que o colaborador não tenha executado o seu trabalho de forma eficaz, pois trata-se da imagem da organização e da segurança do cliente.

Embora não tenha sido muito explícito quanto à natureza do problema, ficou no entanto claro que o cliente não estava nada satisfeito e que algo teria de mudar para que fosse restaurada a confiança com aquela empresa.

O colaborador trabalha na empresa há uns seis anos. Trata-se de um técnico/a instalador/a de sistemas solares fotovoltaicos, um dos melhores na sua profissão. Nos primeiros três ou quatro anos, era reconhecido pelo seu bom desempenho, sendo apontado como modelo a seguir pelos outros colaboradores mais novos. Mas a realidade é que o colaborador não executou o seu trabalho.

É importante atalhar rapidamente este problema se pretende segurar aquele cliente. Neste sentido, Maria Correia reúne com o colaborador para tentar perceber o que se passa, e pretende consciencializar o colaborador do problema em causa e das consequências que a perda daquele cliente significa para a organização.

Maria Correia comunica ao colaborador que não cumpriu o objetivo do seu trabalho, é urgente executar uma ação corretiva para o problema, de modo a garantir que este não volte acontecer, assim, o colaborador deve voltar a contactar o cliente para agendar uma reunião e perceber a insatisfação do cliente, para que se possa analisar e resolver o problema, com o intuito de garantir a satisfação do cliente.

Neste sentido, o colaborador vai ter que voltar a fazer o trabalho, pois está a quebrar o contrato de trabalho e caso não o volte a fazer com qualidade as recompensas serão finalizadas e sofrerá represálias.

Para finalizar o chefe reforça que o colaborador não está a cumprir o trabalho que tem para com a organização.

Em modo de conclusão, Maria Correia transmite a mensagem de que, é necessário atuarmos com os nossos clientes, da mesma forma que gostaríamos que os outros atuassem em relação a nós próprios, é importante que os clientes fiquem satisfeitos, temos que ter sempre em mente a qualidade e quantidade, pois só desta forma conseguimos aumentar os nossos objetivos, devemos atuar de formas a que as atitudes e ações sejam sempre consideradas corretas, se avaliadas com independência, pela generalidade dos nossos colegas de profissão.

## **Anexo E**

### **Caso 2**

João Correia é chefe de uma equipa de técnicos/as instaladores/as de sistema solares fotovoltaicos na organização MPSOLAR, sendo uma empresa dinâmica, profissional com o olhar no futuro, que oferece soluções em energias renováveis. A MPSOLAR vem dar resposta a um mercado exigente, baseado, por um lado nas novas políticas de sustentabilidade, valores emergentes de respeito pelo ambiente e nova legislação; por outro lado, a uma procura de graus de conforto cada vez mais exigentes. João Correia chefia uma equipa de vinte elementos, sendo dez deles do sexo feminino e os outros dez elementos do sexo masculino, tratando-se de profissionais qualificados aptos a programar, a organizar e a executar a instalação, a manutenção e a reparação de sistemas solares fotovoltaicos, de acordo com as normas, regulamentos de segurança e regras de boas práticas aplicáveis, que, não obstante trabalharem na sua dependência, gozam de uma considerável autonomia na realização das suas tarefas, e no contacto direto com os clientes.

João Correia recebeu no último mês uma reclamação, devido à manutenção do equipamento, o cliente menciona que a manutenção não foi executada de acordo com os procedimentos previamente definidos, de modo à assegurar o seu adequado funcionamento. Tratando-se de um dos seus maiores clientes, é problemático que o colaborador não tenha executado o seu trabalho de forma eficaz, pois trata-se da imagem da organização e da segurança do cliente.

Embora não tenha sido muito explícito quanto à natureza do problema, ficou no entanto claro que o cliente não estava nada satisfeito e que algo teria de mudar para que fosse restaurada a confiança com aquela empresa.

O colaborador trabalha na empresa há uns seis anos. Trata-se de um técnico/a instalador/a de sistemas solares fotovoltaicos, um dos melhores na sua profissão. Nos primeiros três ou quatro anos, era reconhecido pelo seu bom desempenho, sendo apontado como modelo a seguir pelos outros colaboradores mais novos. Mas a realidade é que o colaborador não executou o seu trabalho.

É importante atalhar rapidamente este problema se pretende segurar aquele cliente. Neste sentido, João Correia reúne com o colaborador para tentar perceber o que se passa, e pretende consciencializar o colaborador do problema em causa e das consequências que a perda daquele cliente significa para a organização.

João Correia comunica ao colaborador que não cumpriu o objetivo do seu trabalho, é urgente executar uma ação corretiva para o problema, de modo a garantir que este não volte acontecer, assim, o colaborador deve voltar a contactar o cliente para agendar uma reunião e perceber a insatisfação do cliente, para que se possa analisar e resolver o problema, com o intuito de garantir a satisfação do cliente.

Neste sentido, o colaborador vai ter que voltar a fazer o trabalho, pois está a quebrar o contrato de trabalho e caso não o volte a fazer com qualidade as recompensas serão finalizadas e sofrerá represálias.

Para finalizar o chefe reforça que o colaborador não está a cumprir o trabalho que tem para com a organização.

Em modo de conclusão, João Correia transmite a mensagem de que, é necessário atuarmos com os nossos clientes, da mesma forma que gostaríamos que os outros atuassem em relação a nós próprios, é importante que os clientes fiquem satisfeitos, temos que ter sempre em mente a qualidade e quantidade, pois só desta forma conseguimos aumentar os nossos objetivos, devemos atuar de formas a que as atitudes e ações sejam sempre consideradas corretas, se avaliadas com independência, pela generalidade dos nossos colegas de profissão.

## **Anexo F**

### **Caso 3**

Maria Correia é chefe de uma equipa de técnicos/as instaladores/as de sistema solares fotovoltaicos na organização MPSOLAR, sendo uma empresa dinâmica, profissional com o olhar no futuro, que oferece soluções em energias renováveis. A MPSOLAR vem dar resposta a um mercado exigente, baseado, por um lado nas novas políticas de sustentabilidade, valores emergentes de respeito pelo ambiente e nova legislação; por outro lado, a uma procura de graus de conforto cada vez mais exigentes. Maria Correia chefia uma equipa de vinte elementos, sendo dez deles do sexo feminino e os outros dez elementos do sexo masculino, tratando-se de profissionais qualificados aptos a programar, a organizar e a executar a instalação, a manutenção e a reparação de sistemas solares fotovoltaicos, de acordo com as normas, regulamentos de segurança e regras de boas práticas aplicáveis, que, não obstante trabalharem na sua dependência, gozam de uma considerável autonomia na realização das suas tarefas, e no contacto direto com os clientes.

Maria Correia recebeu no último mês uma reclamação, devido à manutenção do equipamento, o cliente menciona que a manutenção não foi executada de acordo com os procedimentos previamente definidos, de modo à assegurar o seu adequado funcionamento. Tratando-se de um dos seus maiores clientes, é problemático que o colaborador não tenha executado o seu trabalho de forma eficaz, pois trata-se da imagem da organização e da segurança do cliente.

Embora não tenha sido muito explícito quanto à natureza do problema, ficou no entanto claro que o cliente não estava nada satisfeito e que algo teria de mudar para que fosse restaurada a confiança com aquela empresa.

O colaborador trabalha na empresa há uns seis anos. Trata-se de um técnico/a instalador/a de sistemas solares fotovoltaicos, um dos melhores na sua profissão. Nos primeiros três ou quatro anos, era reconhecido pelo seu bom desempenho, sendo apontado como modelo a seguir pelos outros colaboradores mais novos. Mas a realidade é que o colaborador não executou o seu trabalho.

É importante atalhar rapidamente este problema se pretende segurar aquele cliente. Neste sentido, Maria Correia reúne com o colaborador para tentar perceber o que se passa, e pretende consciencializar o colaborador do problema em causa e das consequências que a perda daquele cliente significa para a organização.

Maria Correia cumprimenta o colaborador e comunica-lhe que tem confiança no seu trabalho, estimulando-o para que o faça novamente, pois tem capacidades e criatividade para resolver o problema. Manifestando a sua convicção de que o sucedido não voltará acontecer, uma vez que acredita nas suas capacidades, pois o colaborador possui as capacidades necessárias, para voltar a trabalhar com aquele cliente com o grau de eficácia requerido.

O chefe reforça ainda o facto de serem uma organização importante e bem cotada no mercado de trabalho.

Para finalizar, Maria Correia deixa a mensagem de que, é necessário atuarmos com os nossos clientes, da mesma forma que gostaríamos que os outros atuassem em relação a nós próprios, é importante que os clientes fiquem satisfeitos, temos que ter sempre em mente a qualidade e quantidade, pois só desta forma conseguimos aumentar os nossos objetivos, devemos atuar de formas a que as atitudes e ações sejam sempre consideradas corretas, se avaliadas com independência, pela generalidade dos nossos colegas de profissão.

## **Anexo G**

### **Caso 4**

João Correia é chefe de uma equipa de técnicos/as instaladores/as de sistema solares fotovoltaicos na organização MPSOLAR, sendo uma empresa dinâmica, profissional com o olhar no futuro, que oferece soluções em energias renováveis. A MPSOLAR vem dar resposta a um mercado exigente, baseado, por um lado nas novas políticas de sustentabilidade, valores emergentes de respeito pelo ambiente e nova legislação; por outro lado, a uma procura de graus de conforto cada vez mais exigentes. João Correia chefia uma equipa de vinte elementos, sendo dez deles do sexo feminino e os outros dez elementos do sexo masculino, tratando-se de profissionais qualificados aptos a programar, a organizar e a executar a instalação, a manutenção e a reparação de sistemas solares fotovoltaicos, de acordo com as normas, regulamentos de segurança e regras de boas práticas aplicáveis, que, não obstante trabalharem na sua dependência, gozam de uma considerável autonomia na realização das suas tarefas, e no contacto direto com os clientes.

João Correia recebeu no último mês uma reclamação, devido à manutenção do equipamento, o cliente menciona que a manutenção não foi executada de acordo com os procedimentos previamente definidos, de modo à assegurar o seu adequado funcionamento. Tratando-se de um dos seus maiores clientes, é problemático que o colaborador não tenha executado o seu trabalho de forma eficaz, pois trata-se da imagem da organização e da segurança do cliente.

Embora não tenha sido muito explícito quanto à natureza do problema, ficou no entanto claro que o cliente não estava nada satisfeito e que algo teria de mudar para que fosse restaurada a confiança com aquela empresa.

O colaborador trabalha na empresa há uns seis anos. Trata-se de um técnico/a instalador/a de sistemas solares fotovoltaicos, um dos melhores na sua profissão. Nos primeiros três ou quatro anos, era reconhecido pelo seu bom desempenho, sendo apontado como modelo a seguir pelos outros colaboradores mais novos. Mas a realidade é que o colaborador não executou o seu trabalho.

É importante atalhar rapidamente este problema se pretende segurar aquele cliente. Neste sentido, João Correia reúne com o colaborador para tentar perceber o que se passa, e pretende consciencializar o colaborador do problema em causa e das consequências que a perda daquele cliente significa para a organização.

João Correia cumprimenta o colaborador e comunica-lhe que tem confiança no seu trabalho, estimulando-o para que o faça novamente, pois tem capacidades e criatividade para resolver o problema. Manifestando a sua convicção de que o sucedido não voltará acontecer, uma vez que acredita nas suas capacidades, pois o colaborador possui as capacidades necessárias, para voltar a trabalhar com aquele cliente com o grau de eficácia requerido.

O chefe reforça ainda o facto de serem uma organização importante e bem cotada no mercado de trabalho.

Para finalizar, João Correia deixa a mensagem de que, é necessário atuarmos com os nossos clientes, da mesma forma que gostaríamos que os outros atuassem em relação a nós próprios, é importante que os clientes fiquem satisfeitos, temos que ter sempre em mente a qualidade e quantidade, pois só desta forma conseguimos aumentar os nossos objetivos, devemos atuar de formas a que as atitudes e ações sejam sempre consideradas corretas, se avaliadas com independência, pela generalidade dos nossos colegas de profissão.



## Anexo H

### Caracterização do(a) Inquirido(a)

Leia atentamente e preencha algumas informações pessoais, as quais não serão divulgadas e serão exclusivas para fins de investigação.

Sexo: Masculino  Feminino

Idade: \_\_\_\_\_ Anos.

Nacionalidade \_\_\_\_\_.

Habilitações literárias: 1º Ciclo  2º Ciclo  3º Ciclo

Ensino Secundário  Licenciatura  Mestrado  Doutoramento

Organização: Pública  Privada .

Profissão: \_\_\_\_\_.

Tempo na organização \_\_\_\_\_ Anos.

Vínculo à organização: Contratado a termo  Contrato a termo incerto

Efetivo  Recibos verdes  *Part-time*  Trabalho temporário

Outro. Qual? \_\_\_\_\_.

Dimensão da organização \_\_\_\_\_. Dimensão da equipa \_\_\_\_\_.

Já exerceu o papel de Chefe: Sim  Não .

Sexo do chefe: Feminino  Masculino .



## Anexo I

### Descriptive Statistics - Características sociodemográficas

Statistics

|         | Sexo    | Idade | HabilitaçõesL<br>iterárias | Organizaçã<br>o | Profissão | TempoNaOr<br>ganização | VinculoàOrg<br>anização | Dimensãoda<br>Organização | Dimensãoda<br>equipa | Jáexerceupa<br>peldechefe | SexodoChef<br>e |
|---------|---------|-------|----------------------------|-----------------|-----------|------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------|
| N       | Valid   | 205   | 205                        | 205             | 205       | 205                    | 205                     | 205                       | 205                  | 205                       | 205             |
|         | Missing | 0     | 0                          | 0               | 0         | 0                      | 0                       | 0                         | 0                    | 0                         | 0               |
| Mean    | 1,63    | 33,30 | 4,32                       | 1,80            | 8,06      | 2,93                   | 1059,95                 | 15,79                     | 1,57                 | 1,77                      |                 |
| Median  | 2,00    | 33,00 | 4,00                       | 2,00            | 6,00      | 3,00                   | 1400,00                 | 9,00                      | 2,00                 | 2,00                      |                 |
| Mode    | 2       | 33    | 4                          | 2               | 1         | 3                      | 1500                    | 10                        | 2                    | 2                         |                 |
| Minimum | 1       | 19    | 2                          | 1               | 1         | 1                      | 1                       | 1                         | 1                    | 1                         |                 |
| Maximum | 2       | 56    | 6                          | 2               | 32        | 7                      | 9000                    | 254                       | 2                    | 2                         |                 |
| Sum     | 335     | 6827  | 885                        | 369             | 1653      | 601                    | 217290                  | 3237                      | 322                  | 362                       |                 |

Sexo

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Feminino        | 75        | 36,6    | 36,6          | 36,6                  |
| Valid Masculino | 130       | 63,4    | 63,4          | 100,0                 |
| Total           | 205       | 100,0   | 100,0         |                       |

**Idade**

|          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 19       | 1         | ,5      | ,5            | ,5                 |
| 20       | 1         | ,5      | ,5            | 1,0                |
| 21       | 3         | 1,5     | 1,5           | 2,4                |
| 22       | 8         | 3,9     | 3,9           | 6,3                |
| 23       | 9         | 4,4     | 4,4           | 10,7               |
| 24       | 11        | 5,4     | 5,4           | 16,1               |
| 25       | 11        | 5,4     | 5,4           | 21,5               |
| 26       | 6         | 2,9     | 2,9           | 24,4               |
| 27       | 9         | 4,4     | 4,4           | 28,8               |
| 28       | 6         | 2,9     | 2,9           | 31,7               |
| 29       | 11        | 5,4     | 5,4           | 37,1               |
| 30       | 11        | 5,4     | 5,4           | 42,4               |
| 31       | 9         | 4,4     | 4,4           | 46,8               |
| 32       | 6         | 2,9     | 2,9           | 49,8               |
| 33       | 12        | 5,9     | 5,9           | 55,6               |
| 34       | 7         | 3,4     | 3,4           | 59,0               |
| 35       | 7         | 3,4     | 3,4           | 62,4               |
| 36       | 7         | 3,4     | 3,4           | 65,9               |
| Valid 37 | 6         | 2,9     | 2,9           | 68,8               |
| 38       | 8         | 3,9     | 3,9           | 72,7               |
| 39       | 9         | 4,4     | 4,4           | 77,1               |
| 40       | 11        | 5,4     | 5,4           | 82,4               |
| 41       | 3         | 1,5     | 1,5           | 83,9               |
| 42       | 2         | 1,0     | 1,0           | 84,9               |
| 43       | 8         | 3,9     | 3,9           | 88,8               |
| 44       | 3         | 1,5     | 1,5           | 90,2               |
| 45       | 4         | 2,0     | 2,0           | 92,2               |
| 46       | 1         | ,5      | ,5            | 92,7               |
| 47       | 2         | 1,0     | 1,0           | 93,7               |
| 48       | 1         | ,5      | ,5            | 94,1               |
| 49       | 3         | 1,5     | 1,5           | 95,6               |
| 50       | 3         | 1,5     | 1,5           | 97,1               |
| 51       | 1         | ,5      | ,5            | 97,6               |
| 52       | 2         | 1,0     | 1,0           | 98,5               |
| 53       | 1         | ,5      | ,5            | 99,0               |
| 56       | 2         | 1,0     | 1,0           | 100,0              |
| Total    | 205       | 100,0   | 100,0         |                    |

**Habilitações Literárias**

|                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2º Ciclo                | 2         | 1,0     | 1,0           | 1,0                |
| 3º Ciclo                | 22        | 10,7    | 10,7          | 11,7               |
| Valid Ensino Secundário | 102       | 49,8    | 49,8          | 61,5               |
| Licenciatura            | 67        | 32,7    | 32,7          | 94,1               |
| Mestrado                | 12        | 5,9     | 5,9           | 100,0              |
| Total                   | 205       | 100,0   | 100,0         |                    |

**Organização**

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Plública      | 41        | 20,0    | 20,0          | 20,0               |
| Valid Privada | 164       | 80,0    | 80,0          | 100,0              |
| Total         | 205       | 100,0   | 100,0         |                    |

**Profissão**

|                                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Administrativa                      | 1         | ,5      | ,5            | ,5                 |
| Agente das forças de segurança      | 1         | ,5      | ,5            | 1,0                |
| Agricultor                          | 1         | ,5      | ,5            | 1,5                |
| Ajudante de caixa                   | 1         | ,5      | ,5            | 2,0                |
| Ajudante de Padaria                 | 1         | ,5      | ,5            | 2,4                |
| Assistente de Marketing             | 1         | ,5      | ,5            | 2,9                |
| Assistente Call Center              | 1         | ,5      | ,5            | 3,4                |
| Assistente Comercial                | 1         | ,5      | ,5            | 3,9                |
| Assistente Comunicadore Senior      | 1         | ,5      | ,5            | 4,4                |
| Assistente contact center           | 1         | ,5      | ,5            | 4,9                |
| Assistente de Call Center           | 3         | 1,5     | 1,5           | 6,3                |
| Assistente de Marketing             | 1         | ,5      | ,5            | 6,8                |
| Assistente de Produção Automatizada | 1         | ,5      | ,5            | 7,3                |
| Assistente Fisioterapia             | 1         | ,5      | ,5            | 7,8                |
| Assistente Operacional              | 1         | ,5      | ,5            | 8,3                |
| Assistente relacionamento cliente   | 1         | ,5      | ,5            | 8,8                |
| Assistente Técnica                  | 1         | ,5      | ,5            | 9,3                |
| Assistentede Call Center            | 1         | ,5      | ,5            | 9,8                |
| Valid Auxiliar de Cozinha           | 1         | ,5      | ,5            | 10,2               |
| Biotecnóloga                        | 1         | ,5      | ,5            | 10,7               |
| Bombeira                            | 1         | ,5      | ,5            | 11,2               |
| Caixa de nível 2                    | 1         | ,5      | ,5            | 11,7               |
| Chefe de equipa                     | 2         | 1,0     | 1,0           | 12,7               |
| Chefe de Equipa                     | 2         | 1,0     | 1,0           | 13,7               |
| Chefe de Grupo                      | 1         | ,5      | ,5            | 14,1               |
| Comissário de Bordo                 | 1         | ,5      | ,5            | 14,6               |
| Comunicador                         | 1         | ,5      | ,5            | 15,1               |
| Coordenador de Operadores           | 1         | ,5      | ,5            | 15,6               |
| Coordenadora                        | 1         | ,5      | ,5            | 16,1               |
| Cozinheira                          | 1         | ,5      | ,5            | 16,6               |
| Dir. Financeira                     | 1         | ,5      | ,5            | 17,1               |
| Economista                          | 1         | ,5      | ,5            | 17,6               |
| Electricista                        | 1         | ,5      | ,5            | 18,0               |
| Electricista/Formador               | 1         | ,5      | ,5            | 18,5               |
| Electromécamico                     | 1         | ,5      | ,5            | 19,0               |
| Empregado de Mesa                   | 1         | ,5      | ,5            | 19,5               |
| Enfermeira                          | 1         | ,5      | ,5            | 20,0               |

|                              |    |      |      |      |
|------------------------------|----|------|------|------|
| Enfermeira Veternária        | 1  | ,5   | ,5   | 20,5 |
| Engenheira                   | 2  | 1,0  | 1,0  | 21,5 |
| Engenheira Civil             | 1  | ,5   | ,5   | 22,0 |
| Engenheira de Qualidade      | 1  | ,5   | ,5   | 22,4 |
| Engenheiro                   | 4  | 2,0  | 2,0  | 24,4 |
| Engenheiro de Processo       | 1  | ,5   | ,5   | 24,9 |
| Engenheiro de Produção       | 3  | 1,5  | 1,5  | 26,3 |
| Engenheiro de Qualidade      | 3  | 1,5  | 1,5  | 27,8 |
| Engenheiro do Produto        | 1  | ,5   | ,5   | 28,3 |
| Engenheiro Mecânico          | 3  | 1,5  | 1,5  | 29,8 |
| Engenheiro Mecânico/Formador | 1  | ,5   | ,5   | 30,2 |
| Engenheiro Mecatrónico       | 1  | ,5   | ,5   | 30,7 |
| Engenheiro Qualidade         | 1  | ,5   | ,5   | 31,2 |
| Engenheiro Som               | 1  | ,5   | ,5   | 31,7 |
| Engomadeira                  | 1  | ,5   | ,5   | 32,2 |
| Escriturário                 | 1  | ,5   | ,5   | 32,7 |
| Esteticista                  | 1  | ,5   | ,5   | 33,2 |
| Formador                     | 1  | ,5   | ,5   | 33,7 |
| Formadora                    | 9  | 4,4  | 4,4  | 38,0 |
| Gerente Comercial            | 1  | ,5   | ,5   | 38,5 |
| Gerente de Vendas            | 1  | ,5   | ,5   | 39,0 |
| Gestor                       | 1  | ,5   | ,5   | 39,5 |
| Gestor do Produto            | 1  | ,5   | ,5   | 40,0 |
| Gestor Fabril                | 1  | ,5   | ,5   | 40,5 |
| GNR                          | 1  | ,5   | ,5   | 41,0 |
| Gruista                      | 1  | ,5   | ,5   | 41,5 |
| Lojista                      | 2  | 1,0  | 1,0  | 42,4 |
| Mecânico Industrial          | 1  | ,5   | ,5   | 42,9 |
| Operador Contact Centre      | 1  | ,5   | ,5   | 43,4 |
| Operador de Call Center      | 2  | 1,0  | 1,0  | 44,4 |
| Operador Especializado       | 8  | 3,9  | 3,9  | 48,3 |
| Operador fabril              | 1  | ,5   | ,5   | 48,8 |
| Operador Fabril              | 8  | 3,9  | 3,9  | 52,7 |
| Operadora ajudante de 2ª     | 1  | ,5   | ,5   | 53,2 |
| Operadora Call Center        | 1  | ,5   | ,5   | 53,7 |
| Operadora de caixa           | 2  | 1,0  | 1,0  | 54,6 |
| Operadora de Call Center     | 1  | ,5   | ,5   | 55,1 |
| Operadora Fabril             | 1  | ,5   | ,5   | 55,6 |
| Operária Fabril              | 8  | 3,9  | 3,9  | 59,5 |
| Operário Fabril              | 44 | 21,5 | 21,5 | 81,0 |
| Professor                    | 1  | ,5   | ,5   | 81,5 |

|                                  |     |       |       |       |
|----------------------------------|-----|-------|-------|-------|
| Professor AEC                    | 1   | ,5    | ,5    | 82,0  |
| Professor de Artes Visuais       | 1   | ,5    | ,5    | 82,4  |
| Professora                       | 1   | ,5    | ,5    | 82,9  |
| Professora/Formadora             | 1   | ,5    | ,5    | 83,4  |
| Projectista                      | 1   | ,5    | ,5    | 83,9  |
| Psicóloga                        | 4   | 2,0   | 2,0   | 85,9  |
| Psicólogo                        | 1   | ,5    | ,5    | 86,3  |
| Repositor caixa                  | 1   | ,5    | ,5    | 86,8  |
| Segurança                        | 1   | ,5    | ,5    | 87,3  |
| Segurança Privado                | 1   | ,5    | ,5    | 87,8  |
| Serralheiro                      | 1   | ,5    | ,5    | 88,3  |
| Servente                         | 1   | ,5    | ,5    | 88,8  |
| Sociólogo                        | 1   | ,5    | ,5    | 89,3  |
| Socorrista                       | 1   | ,5    | ,5    | 89,8  |
| Técnica Administrativa           | 1   | ,5    | ,5    | 90,2  |
| Técnica Administrativa RH        | 1   | ,5    | ,5    | 90,7  |
| Técnica de Acção Educativa       | 1   | ,5    | ,5    | 91,2  |
| Técnica de Qualidade             | 6   | 2,9   | 2,9   | 94,1  |
| Técnica de Recursos Humanos      | 1   | ,5    | ,5    | 94,6  |
| Técnica RH                       | 1   | ,5    | ,5    | 95,1  |
| Técnica superior                 | 1   | ,5    | ,5    | 95,6  |
| Técnico Comercial Interno        | 1   | ,5    | ,5    | 96,1  |
| Técnico de Manutenção Industrial | 1   | ,5    | ,5    | 96,6  |
| Técnico de Telecomunicações      | 1   | ,5    | ,5    | 97,1  |
| Técnico Fabril                   | 1   | ,5    | ,5    | 97,6  |
| Terapeuta da Fala                | 1   | ,5    | ,5    | 98,0  |
| Trabalhador estudante            | 1   | ,5    | ,5    | 98,5  |
| Vigilante                        | 2   | 1,0   | 1,0   | 99,5  |
| Vigilante Segurança Privada      | 1   | ,5    | ,5    | 100,0 |
| Total                            | 205 | 100,0 | 100,0 |       |



**TempoNaOrganização**

|          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| 1        | 34        | 16,6    | 16,6          | 16,6                  |
| 2        | 25        | 12,2    | 12,2          | 28,8                  |
| 3        | 15        | 7,3     | 7,3           | 36,1                  |
| 4        | 12        | 5,9     | 5,9           | 42,0                  |
| 5        | 14        | 6,8     | 6,8           | 48,8                  |
| 6        | 12        | 5,9     | 5,9           | 54,6                  |
| 7        | 3         | 1,5     | 1,5           | 56,1                  |
| 8        | 8         | 3,9     | 3,9           | 60,0                  |
| 9        | 3         | 1,5     | 1,5           | 61,5                  |
| 10       | 19        | 9,3     | 9,3           | 70,7                  |
| 11       | 6         | 2,9     | 2,9           | 73,7                  |
| 12       | 13        | 6,3     | 6,3           | 80,0                  |
| 14       | 6         | 2,9     | 2,9           | 82,9                  |
| 15       | 3         | 1,5     | 1,5           | 84,4                  |
| Valid 16 | 3         | 1,5     | 1,5           | 85,9                  |
| 17       | 2         | 1,0     | 1,0           | 86,8                  |
| 18       | 6         | 2,9     | 2,9           | 89,8                  |
| 19       | 1         | ,5      | ,5            | 90,2                  |
| 20       | 7         | 3,4     | 3,4           | 93,7                  |
| 21       | 1         | ,5      | ,5            | 94,1                  |
| 22       | 2         | 1,0     | 1,0           | 95,1                  |
| 23       | 2         | 1,0     | 1,0           | 96,1                  |
| 24       | 3         | 1,5     | 1,5           | 97,6                  |
| 26       | 1         | ,5      | ,5            | 98,0                  |
| 30       | 2         | 1,0     | 1,0           | 99,0                  |
| 31       | 1         | ,5      | ,5            | 99,5                  |
| 32       | 1         | ,5      | ,5            | 100,0                 |
| Total    | 205       | 100,0   | 100,0         |                       |

**Vinculo à Organização**

|                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid                    |           |         |               |                    |
| Contrato a termo         | 29        | 14,1    | 14,1          | 14,1               |
| Contrato a termo incerto | 27        | 13,2    | 13,2          | 27,3               |
| Efectivo                 | 108       | 52,7    | 52,7          | 80,0               |
| Recibos Verdes           | 24        | 11,7    | 11,7          | 91,7               |
| Part-time                | 6         | 2,9     | 2,9           | 94,6               |
| Trabalho Temporário      | 9         | 4,4     | 4,4           | 99,0               |
| Outro                    | 2         | 1,0     | 1,0           | 100,0              |
| Total                    | 205       | 100,0   | 100,0         |                    |

**Dimensão da Organização**

|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid |           |         |               |                    |
| 1     | 2         | 1,0     | 1,0           | 1,0                |
| 2     | 1         | ,5      | ,5            | 1,5                |
| 3     | 3         | 1,5     | 1,5           | 2,9                |
| 4     | 1         | ,5      | ,5            | 3,4                |
| 5     | 2         | 1,0     | 1,0           | 4,4                |
| 7     | 1         | ,5      | ,5            | 4,9                |
| 9     | 1         | ,5      | ,5            | 5,4                |
| 13    | 1         | ,5      | ,5            | 5,9                |
| 15    | 1         | ,5      | ,5            | 6,3                |
| 16    | 1         | ,5      | ,5            | 6,8                |
| 20    | 3         | 1,5     | 1,5           | 8,3                |
| 23    | 1         | ,5      | ,5            | 8,8                |
| 25    | 2         | 1,0     | 1,0           | 9,8                |
| 30    | 2         | 1,0     | 1,0           | 10,7               |
| 45    | 1         | ,5      | ,5            | 11,2               |
| 50    | 4         | 2,0     | 2,0           | 13,2               |
| 60    | 4         | 2,0     | 2,0           | 15,1               |
| 70    | 1         | ,5      | ,5            | 15,6               |
| 75    | 1         | ,5      | ,5            | 16,1               |
| 80    | 1         | ,5      | ,5            | 16,6               |

|       |     |       |       |       |
|-------|-----|-------|-------|-------|
| 90    | 1   | ,5    | ,5    | 17,1  |
| 100   | 13  | 6,3   | 6,3   | 23,4  |
| 120   | 1   | ,5    | ,5    | 23,9  |
| 150   | 5   | 2,4   | 2,4   | 26,3  |
| 200   | 2   | 1,0   | 1,0   | 27,3  |
| 230   | 1   | ,5    | ,5    | 27,8  |
| 250   | 2   | 1,0   | 1,0   | 28,8  |
| 300   | 4   | 2,0   | 2,0   | 30,7  |
| 350   | 1   | ,5    | ,5    | 31,2  |
| 400   | 5   | 2,4   | 2,4   | 33,7  |
| 500   | 22  | 10,7  | 10,7  | 44,4  |
| 600   | 2   | 1,0   | 1,0   | 45,4  |
| 700   | 2   | 1,0   | 1,0   | 46,3  |
| 1000  | 3   | 1,5   | 1,5   | 47,8  |
| 1100  | 1   | ,5    | ,5    | 48,3  |
| 1200  | 2   | 1,0   | 1,0   | 49,3  |
| 1300  | 1   | ,5    | ,5    | 49,8  |
| 1400  | 3   | 1,5   | 1,5   | 51,2  |
| 1500  | 49  | 23,9  | 23,9  | 75,1  |
| 1550  | 1   | ,5    | ,5    | 75,6  |
| 1560  | 1   | ,5    | ,5    | 76,1  |
| 1600  | 41  | 20,0  | 20,0  | 96,1  |
| 1650  | 1   | ,5    | ,5    | 96,6  |
| 1700  | 2   | 1,0   | 1,0   | 97,6  |
| 5000  | 1   | ,5    | ,5    | 98,0  |
| 7500  | 3   | 1,5   | 1,5   | 99,5  |
| 9000  | 1   | ,5    | ,5    | 100,0 |
| Total | 205 | 100,0 | 100,0 |       |

**Dimensãodaequipa**

|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| 1     | 2         | 1,0     | 1,0           | 1,0                   |
| 2     | 6         | 2,9     | 2,9           | 3,9                   |
| 3     | 13        | 6,3     | 6,3           | 10,2                  |
| 4     | 14        | 6,8     | 6,8           | 17,1                  |
| 5     | 22        | 10,7    | 10,7          | 27,8                  |
| 6     | 10        | 4,9     | 4,9           | 32,7                  |
| 7     | 9         | 4,4     | 4,4           | 37,1                  |
| 8     | 21        | 10,2    | 10,2          | 47,3                  |
| 9     | 6         | 2,9     | 2,9           | 50,2                  |
| 10    | 29        | 14,1    | 14,1          | 64,4                  |
| 11    | 2         | 1,0     | 1,0           | 65,4                  |
| 12    | 9         | 4,4     | 4,4           | 69,8                  |
| 14    | 3         | 1,5     | 1,5           | 71,2                  |
| 15    | 9         | 4,4     | 4,4           | 75,6                  |
| 16    | 2         | 1,0     | 1,0           | 76,6                  |
| 19    | 1         | ,5      | ,5            | 77,1                  |
| 20    | 17        | 8,3     | 8,3           | 85,4                  |
| 23    | 3         | 1,5     | 1,5           | 86,8                  |
| 25    | 3         | 1,5     | 1,5           | 88,3                  |
| 30    | 6         | 2,9     | 2,9           | 91,2                  |
| 33    | 1         | ,5      | ,5            | 91,7                  |
| 40    | 5         | 2,4     | 2,4           | 94,1                  |
| 45    | 1         | ,5      | ,5            | 94,6                  |
| 50    | 2         | 1,0     | 1,0           | 95,6                  |
| 62    | 1         | ,5      | ,5            | 96,1                  |
| 80    | 3         | 1,5     | 1,5           | 97,6                  |
| 86    | 1         | ,5      | ,5            | 98,0                  |
| 91    | 1         | ,5      | ,5            | 98,5                  |
| 100   | 1         | ,5      | ,5            | 99,0                  |
| 150   | 1         | ,5      | ,5            | 99,5                  |
| 254   | 1         | ,5      | ,5            | 100,0                 |
| Total | 205       | 100,0   | 100,0         |                       |

**Jáexerceupapeldechefe**

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Sim | 88        | 42,9    | 42,9          | 42,9               |
| Não       | 117       | 57,1    | 57,1          | 100,0              |
| Total     | 205       | 100,0   | 100,0         |                    |

**SexodoChefe**

|                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Feminino | 48        | 23,4    | 23,4          | 23,4               |
| Masculino      | 157       | 76,6    | 76,6          | 100,0              |
| Total          | 205       | 100,0   | 100,0         |                    |



## Anexo J

### Cronbach's Alpha

Scale: MLQ

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 197 | 98,5  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 3   | 1,5   |
|       | Total                 | 200 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,922             | 45         |

Scale: Transformacional

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 199 | 99,5  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 1   | ,5    |
|       | Total                 | 200 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,926             | 20         |

## Scale: Transaccional

### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 200 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 200 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,734             | 8          |



**Anexo K**

**T-Test - Manipulação das variáveis estilos de liderança**

**Group Statistics**

|                  | EstilodeLiderança | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------|-------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Transacional     | Transformacional  | 100 | 3,5500 | ,64133         | ,06413          |
|                  | Transacional      | 105 | 3,5631 | ,57547         | ,05616          |
| Transformacional | Transformacional  | 100 | 3,5645 | ,57552         | ,05755          |
|                  | Transacional      | 105 | 3,3581 | ,65512         | ,06393          |

**Independent Samples Test**

|                  |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                 |                 |                       |   |        |
|------------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
|                  |                             | F                                       | Sig. | t                            | df      | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                  |                             |   |      |                              |         |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper  |
| Transacional     | Equal variances assumed     | 1,311                                   | ,254 | -,154                        | 203     | ,878            | -,01310         | ,08502                | -,18073                                   | ,15454 |
|                  | Equal variances not assumed |   |      | -,154                        | 198,138 | ,878            | -,01310         | ,08525                | -,18120                                   | ,15501 |
| Transformacional | Equal variances assumed     | 1,380                                   | ,241 | 2,392                        | 203     | ,018            | ,20640          | ,08629                | ,03626                                    | ,37655 |
|                  | Equal variances not assumed |   |      | 2,399                        | 201,704 | ,017            | ,20640          | ,08602                | ,03679                                    | ,37602 |



**Anexo L**

**Scale: ELS**

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 199 | 99,5  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 1   | ,5    |
|       | Total                 | 200 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,903             | 10         |



## Anexo M

### Scale: TGPSES

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 200 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 200 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,867             | 10         |



**Anexo N**

**General Linear Model – Hipótese 1 e 3 – Género do líder e Estilo de liderança - compósitos eficácia e ética**

**Between-Subjects Factors**

|                   |   | Value Label          | N   |
|-------------------|---|----------------------|-----|
| GénerodoLíder     | 1 | Feminino             | 104 |
|                   | 2 | Masculino            | 100 |
| EstilodeLiderança | 1 | Transacional         | 105 |
|                   | 2 | Transformacion<br>al | 99  |

**Descriptive Statistics**

|           | GénerodoLíder    | EstilodeLiderança | Mean   | Std. Deviation | N   |
|-----------|------------------|-------------------|--------|----------------|-----|
| Ética     | Feminino         | Transacional      | 5,2818 | ,92778         | 55  |
|           |                  | Transformacional  | 5,2184 | ,94927         | 49  |
|           |                  | Total             | 5,2519 | ,93393         | 104 |
|           | Masculino        | Transacional      | 4,7040 | 1,38887        | 50  |
|           |                  | Transformacional  | 5,5040 | ,86519         | 50  |
|           |                  | Total             | 5,1040 | 1,21937        | 100 |
| Eficácia  | Total            | Transacional      | 5,0067 | 1,19994        | 105 |
|           |                  | Transformacional  | 5,3626 | ,91446         | 99  |
|           |                  | Total             | 5,1794 | 1,08313        | 204 |
|           | Feminino         | Transacional      | 3,0255 | ,45306         | 55  |
|           |                  | Transformacional  | 3,0163 | ,49806         | 49  |
|           |                  | Total             | 3,0212 | ,47248         | 104 |
| Masculino | Transacional     | 3,0340            | ,56699 | 50             |     |
|           | Transformacional | 3,3200            | ,35628 | 50             |     |
|           | Total            | 3,1770            | ,49254 | 100            |     |
| Total     | Transacional     | 3,0295            | ,50800 | 105            |     |
|           | Transformacional | 3,1697            | ,45635 | 99             |     |
|           | Total            | 3,0975            | ,48752 | 204            |     |

**Multivariate Tests<sup>a</sup>**

| Effect                            |                    | Value  | F                     | Hypothesis df | Error df | Sig. |
|-----------------------------------|--------------------|--------|-----------------------|---------------|----------|------|
| Intercept                         | Pillai's Trace     | ,982   | 5413,165 <sup>b</sup> | 2,000         | 199,000  | ,000 |
|                                   | Wilks' Lambda      | ,018   | 5413,165 <sup>b</sup> | 2,000         | 199,000  | ,000 |
|                                   | Hotelling's Trace  | 54,404 | 5413,165 <sup>b</sup> | 2,000         | 199,000  | ,000 |
|                                   | Roy's Largest Root | 54,404 | 5413,165 <sup>b</sup> | 2,000         | 199,000  | ,000 |
| GénerodoLíder                     | Pillai's Trace     | ,040   | 4,170 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,017 |
|                                   | Wilks' Lambda      | ,960   | 4,170 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,017 |
|                                   | Hotelling's Trace  | ,042   | 4,170 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,017 |
|                                   | Roy's Largest Root | ,042   | 4,170 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,017 |
| EstilodeLiderança                 | Pillai's Trace     | ,040   | 4,169 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,017 |
|                                   | Wilks' Lambda      | ,960   | 4,169 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,017 |
|                                   | Hotelling's Trace  | ,042   | 4,169 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,017 |
|                                   | Roy's Largest Root | ,042   | 4,169 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,017 |
| GénerodoLíder * EstilodeLiderança | Pillai's Trace     | ,051   | 5,363 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,005 |
|                                   | Wilks' Lambda      | ,949   | 5,363 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,005 |
|                                   | Hotelling's Trace  | ,054   | 5,363 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,005 |
|                                   | Roy's Largest Root | ,054   | 5,363 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,005 |

a. Design: Intercept + GénerodoLíder + EstilodeLiderança + GénerodoLíder \* EstilodeLiderança

b. Exact statistic



Tests of Between-Subjects Effects

| Source                            | Dependent Variable | Type III Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig. |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------------|-----|-------------|----------|------|
| Corrected Model                   | Ética              | 17,220 <sup>a</sup>     | 3   | 5,740       | 5,196    | ,002 |
|                                   | Eficácia           | 3,285 <sup>b</sup>      | 3   | 1,095       | 4,871    | ,003 |
| Intercept                         | Ética              | 5456,535                | 1   | 5456,535    | 4939,522 | ,000 |
|                                   | Eficácia           | 1955,152                | 1   | 1955,152    | 8696,620 | ,000 |
| GénerodoLíder                     | Ética              | 1,086                   | 1   | 1,086       | ,983     | ,323 |
|                                   | Eficácia           | 1,240                   | 1   | 1,240       | 5,517    | ,020 |
| EstilodeLiderança                 | Ética              | 6,903                   | 1   | 6,903       | 6,249    | ,013 |
|                                   | Eficácia           | ,975                    | 1   | ,975        | 4,339    | ,039 |
| GénerodoLíder * EstilodeLiderança | Ética              | 9,487                   | 1   | 9,487       | 8,588    | ,004 |
|                                   | Eficácia           | 1,108                   | 1   | 1,108       | 4,930    | ,028 |
| Error                             | Ética              | 220,934                 | 200 | 1,105       |          |      |
|                                   | Eficácia           | 44,964                  | 200 | ,225        |          |      |
| Total                             | Ética              | 5710,720                | 204 |             |          |      |
|                                   | Eficácia           | 2005,590                | 204 |             |          |      |
| Corrected Total                   | Ética              | 238,154                 | 203 |             |          |      |
|                                   | Eficácia           | 48,249                  | 203 |             |          |      |

a. R Squared = ,072 (Adjusted R Squared = ,058)

b. R Squared = ,068 (Adjusted R Squared = ,054)



**Anexo O**

**General Linear Model – Hipótese 2– Sexo dos inquiridos e Género do líder - compósitos eficácia e ética**

**Between-Subjects Factors**

|               |   | Value Label | N   |
|---------------|---|-------------|-----|
| Sexo          | 1 | Feminino    | 74  |
|               | 2 | Masculino   | 130 |
| GénerodoLíder | 1 | Feminino    | 104 |
|               | 2 | Masculino   | 100 |

**Descriptive Statistics**

|          | Sexo      | GénerodoLíder | Mean   | Std. Deviation | N   |
|----------|-----------|---------------|--------|----------------|-----|
| Ética    |           | Feminino      | 4,9480 | 1,20558        | 25  |
|          | Feminino  | Masculino     | 5,0204 | 1,16243        | 49  |
|          |           | Total         | 4,9959 | 1,16941        | 74  |
|          |           | Feminino      | 5,3481 | ,81585         | 79  |
|          | Masculino | Masculino     | 5,1843 | 1,27803        | 51  |
|          |           | Total         | 5,2838 | 1,02078        | 130 |
| Eficácia |           | Feminino      | 5,2519 | ,93393         | 104 |
|          | Total     | Masculino     | 5,1040 | 1,21937        | 100 |
|          |           | Total         | 5,1794 | 1,08313        | 204 |
|          |           | Feminino      | 3,0080 | ,52115         | 25  |
|          | Feminino  | Masculino     | 3,1837 | ,42296         | 49  |
|          |           | Total         | 3,1243 | ,46252         | 74  |
| Eficácia |           | Feminino      | 3,0253 | ,45951         | 79  |
|          | Masculino | Masculino     | 3,1706 | ,55544         | 51  |
|          |           | Total         | 3,0823 | ,50231         | 130 |
|          |           | Feminino      | 3,0212 | ,47248         | 104 |
|          | Total     | Masculino     | 3,1770 | ,49254         | 100 |
|          |           | Total         | 3,0975 | ,48752         | 204 |

Multivariate Tests<sup>a</sup>

| Effect               |                    | Value  | F                     | Hypothesis df | Error df | Sig. |
|----------------------|--------------------|--------|-----------------------|---------------|----------|------|
| Intercept            | Pillai's Trace     | ,977   | 4225,328 <sup>b</sup> | 2,000         | 199,000  | ,000 |
|                      | Wilks' Lambda      | ,023   | 4225,328 <sup>b</sup> | 2,000         | 199,000  | ,000 |
|                      | Hotelling's Trace  | 42,466 | 4225,328 <sup>b</sup> | 2,000         | 199,000  | ,000 |
|                      | Roy's Largest Root | 42,466 | 4225,328 <sup>b</sup> | 2,000         | 199,000  | ,000 |
| Sexo                 | Pillai's Trace     | ,016   | 1,605 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,203 |
|                      | Wilks' Lambda      | ,984   | 1,605 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,203 |
|                      | Hotelling's Trace  | ,016   | 1,605 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,203 |
|                      | Roy's Largest Root | ,016   | 1,605 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,203 |
| GénerodoLíder        | Pillai's Trace     | ,028   | 2,858 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,060 |
|                      | Wilks' Lambda      | ,972   | 2,858 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,060 |
|                      | Hotelling's Trace  | ,029   | 2,858 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,060 |
|                      | Roy's Largest Root | ,029   | 2,858 <sup>b</sup>    | 2,000         | 199,000  | ,060 |
| Sexo * GénerodoLíder | Pillai's Trace     | ,003   | ,257 <sup>b</sup>     | 2,000         | 199,000  | ,774 |
|                      | Wilks' Lambda      | ,997   | ,257 <sup>b</sup>     | 2,000         | 199,000  | ,774 |
|                      | Hotelling's Trace  | ,003   | ,257 <sup>b</sup>     | 2,000         | 199,000  | ,774 |
|                      | Roy's Largest Root | ,003   | ,257 <sup>b</sup>     | 2,000         | 199,000  | ,774 |

a. Design: Intercept + Sexo + GénerodoLíder + Sexo \* GénerodoLíder

b. Exact statistic

Tests of Between-Subjects Effects

| Source               | Dependent Variable | Type III Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig. |
|----------------------|--------------------|-------------------------|-----|-------------|----------|------|
| Corrected Model      | Ética              | 4,827 <sup>a</sup>      | 3   | 1,609       | 1,379    | ,250 |
|                      | Eficácia           | 1,248 <sup>b</sup>      | 3   | ,416        | 1,770    | ,154 |
| Intercept            | Ética              | 4535,066                | 1   | 4535,066    | 3887,310 | ,000 |
|                      | Eficácia           | 1655,823                | 1   | 1655,823    | 7045,965 | ,000 |
| Sexo                 | Ética              | 3,432                   | 1   | 3,432       | 2,942    | ,088 |
|                      | Eficácia           | ,000                    | 1   | ,000        | ,001     | ,977 |
| GénerodoLíder        | Ética              | ,090                    | 1   | ,090        | ,077     | ,781 |
|                      | Eficácia           | 1,111                   | 1   | 1,111       | 4,730    | ,031 |
| Sexo * GénerodoLíder | Ética              | ,602                    | 1   | ,602        | ,516     | ,473 |
|                      | Eficácia           | ,010                    | 1   | ,010        | ,042     | ,837 |
| Error                | Ética              | 233,327                 | 200 | 1,167       |          |      |
|                      | Eficácia           | 47,001                  | 200 | ,235        |          |      |
| Total                | Ética              | 5710,720                | 204 |             |          |      |
|                      | Eficácia           | 2005,590                | 204 |             |          |      |
| Corrected Total      | Ética              | 238,154                 | 203 |             |          |      |
|                      | Eficácia           | 48,249                  | 203 |             |          |      |

a. R Squared = ,020 (Adjusted R Squared = ,006)

b. R Squared = ,026 (Adjusted R Squared = ,011)

