

Género e Liderança Responsável: O papel do sexo do/a líder e das crenças dos/as subordinados/as sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres

Inês Mateus Silva Frazão da Cunha

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Maria Helena Santos, Investigadora Integrada , Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, Centro de Investigação e Intervenção Social

Coorientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Integrada, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, *Business Research Unit*

Setembro, 2022

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Género e Liderança Responsável: O papel das crenças dos/as subordinados/as sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres

Inês Mateus Silva Frazão da Cunha

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Maria Helena Santos, Investigadora Integrada, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, Centro de Investigação e Intervenção Social

Coorientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Integrada, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, *Business Research Unit*

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus amigos e amigas, mas principalmente aos meus pais e irmão. Quero agradecer todo o apoio que me prestaram e por, nos momentos mais complicados, estarem lá para me motivarem a alcançar este objetivo bastante importante na minha vida. Sem vocês não teria chegado aqui.

Agradecimentos

Estando esta fase acadêmica a terminar, quero aqui endereçar os mais sinceros agradecimentos a todas as pessoas que acreditaram e permitiram a conclusão deste mestrado.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Iscte, por me ter proporcionado vivências únicas, a aquisição de competências, e o crescimento pessoal e profissional. Não posso deixar de agradecer a todo o corpo docente que, ao longo do ciclo de estudo do Mestrado, se mostrou sempre pronto a ajudar e transmitir as suas experiências, demonstrando as finalidades e a importância de todas as unidades curriculares, sempre com o objetivo de nos preparar para o mercado de trabalho.

Agradeço também, à Doutora Maria Helena Santos e à Doutora Ana Patrícia Duarte, pela prontidão e por todo o apoio e conselhos que me deram.

Especialmente, agradeço aos meus pais e irmão, que sempre me apoiaram e auxiliaram no im/possível, proporcionando, assim, uma das fases de estudo mais compensadoras até ao momento. Agradeço também à restante família, que esteve sempre presente e incentivou o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço a todas as pessoas que, direta e indiretamente, permitiram abrir os meus horizontes, tornar-me na pessoa que sou hoje e na profissional que ambiciono ser.

A todas/os, muito obrigada!

Resumo

A necessidade de um padrão de desenvolvimento mais sustentável nas organizações é um imperativo nos dias de hoje e exige a adoção de um estilo de liderança responsável pelos/as líderes, isto é, um estilo que procure responder às expectativas e necessidades das diferentes partes interessadas. Sabendo que homens e mulheres têm sido descritos/as como tendo estilos de liderança diferentes, levantou-se a questão de se saber se estes/as adotariam níveis diferenciadores relativamente ao estilo de liderança responsável e de que forma os/as subordinados/as percebem a responsabilidade do seu/sua líder consoante as suas crenças sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Enquanto objetivos específicos, tencionou-se (i) perceber de que forma a liderança responsável estava presente no estilo de liderança feminino e masculino; (ii) identificar se os líderes masculinos e femininos eram percebidos de forma semelhante ou diferente, em termos do estilo de liderança, por parte dos/as subordinados/as; e (iii) de que forma as crenças sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres influenciariam a relação entre o sexo do/a líder e a liderança responsável. De forma a analisar o modelo de pesquisa, foi utilizada uma abordagem quantitativa correlacional. Os dados foram recolhidos através de um questionário *online*, ao qual responderam 209 inquiridos/as. Verificámos que os homens e as mulheres líderes são avaliados/as como tendo iguais níveis de liderança responsável e não podemos afirmar que existe um efeito moderador das crenças sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres na relação entre o sexo do/a líder e a liderança responsável.

Palavras-chave: Liderança responsável; género; crenças.

Códigos de classificação APA: 2970, Sex Roles & Women's Issues; 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior

Abstract

The need for a sustainable development standard in organizations is an imperative nowadays that requires the adoption of a responsible leadership style by the leaders, a style that responds to the different expectations and needs of the stakeholders. Knowing men have been described as having different leadership styles, as having different leadership styles that have been considered relatively responsible for women and as having relatively responsible leadership styles that form subordinates perceived responsibility for its leader according to its opportunities on the equality of men and women. As specific objectives, it was intended (i) to understand what form the leadership responsible for female and male leadership; (ii) identify whether male and female leaders were conceived in a similar or different way, in terms of leadership style, by subordinates; and (iii) how beliefs about equal opportunities between men and women of sex influence the relationship between leadership and leadership. In order to analyze the research model, a correlational approach was used. The data were analyzed through an online0, which answered2 respondents. We found that men and women are leaders as having the same levels of responsible leadership and we cannot say that there is a moderator of beliefs about equal opportunities between men and we cannot say that there is a relationship between the sex of the /a leader and responsible leadership.

Keywords: Responsible leadership; gender; beliefs.

APA classification codes: 2970, Sex Roles & Women's Issues; 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I. Revisão de Literatura	3
1.1 Liderança Responsável.....	3
1.2 Tipos de Liderança Positiva.....	4
1.2.1 Liderança Ética.....	5
1.2.2 Liderança Autêntica	5
1.2.3 Liderança Transformacional.....	6
1.3 Género na Liderança.....	8
1.4 Crenças sobre a Igualdade de Oportunidade entre Mulheres e Homens	9
1.5 Relação entre Liderança Responsável, Género e Crenças.....	10
Capítulo II. Método.....	13
2.1 Participantes	13
2.2 Procedimento	15
2.3 Instrumentos	17
Capítulo III. Resultados.....	23
3.1 Análise Descritiva das Variáveis e Inter-correlações	23
3.2 Análise das Hipóteses	27
Capítulo IV. Discussão e Conclusões	30
4.1 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	34
4.2 Considerações Finais	36
Referências	37
Anexo A	44
Anexo B	46
Anexo C	49
Anexo D	51
Anexo E	54
Anexo F.....	60

Índice de Quadros

Quadro 2.1. Síntese das características sociodemográficas e profissionais da amostra	14
Quadro 2.2. Frequência de contacto dos/as líderes com os diferentes stakeholders - Médias, desvios-padrão e percentagens	16
Quadro 2.3. Análise dos Componentes Principais da Escala de Perceção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens	20
Quadro 3.1. Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Interna	25
Quadro 3.2. Resultados do modelo de investigação	27

Índice de Figuras

Figura 1.1 Modelo de papéis de liderança responsável	4
Figura 2.1 Modelo de Investigação	12

Introdução

O desenvolvimento sustentável aplica-se a toda a sociedade e não apenas às organizações. Mas, sendo estas um elemento importante da sociedade, percebe-se a sua importância para a mudança necessária com a consciência de que as gerações futuras não sejam prejudicadas. Para isso, é necessário haver um bom ou uma boa líder com a capacidade de influenciar, no sentido de maior sustentabilidade, decisões e pessoas nas diferentes situações e contextos, onde o processo de comunicação entre os indivíduos funcione como norte para a consecução dos objetivos desejados (Guimarães, 2002). Segundo Guimarães (2002), a construção do desenvolvimento sustentável depende da ação de lideranças que sejam globalmente responsáveis e estejam fortemente associadas a uma visão de futuro dos recursos naturais e da qualidade ambiental. A liderança responsável apresenta-se como uma liderança compreensiva relativamente ao conhecimento e antecedentes das ações de responsabilidade social corporativa, tendo fortes implicações na gestão e responsabilidade do/a líder para com os/as subordinados/as e outras partes interessadas (i.e., *stakeholders*), bem como na representatividade da liderança responsável na reputação e carreira do/a mesmo/a (Siegel, 2014). Rego et al. (2013) salientam a importância que o/a líder tem e a sua responsabilidade perante os/as colaboradores/as da organização, bem como a comunidade e o meio em que está inserido/a, pois é ele/a quem irá promover as ações sustentáveis e incentivar os/as profissionais a praticá-las. Como tal, os/as líderes das organizações são hoje desafiados/as a executar os seus papéis de liderança tendo em conta o sentido de responsabilidade para com os inúmeros grupos de interessados, dentro e fora das organizações (Haque et al., 2017). Tanto os homens como as mulheres podem ser indivíduos responsáveis, mas, segundo Gomes et al. (2009), as mulheres tendem a desempenhar um papel fundamental em qualquer ambiente social, seja ele organizacional ou não, pois, no mundo globalizado e dinâmico, as mulheres conseguem mais facilmente ajustar-se às mudanças e executar diversas tarefas ao mesmo tempo, inquietando-se com tudo e com todos/as, sendo detalhistas e atenciosas. O comportamento feminino parece diferir muito do masculino, principalmente no exercício de posições de liderança. Valores e crenças aparecem com muita evidência na gestão de pessoas e produzem resultados bem diferentes. Está claro que, no ambiente organizacional, líderes homens e mulheres podem contribuir de maneiras diferentes e agregar resultados também diferentes às organizações (Gomes et al., 2009). Na esfera pública, as mulheres líderes são conhecidas pela sua cooperação, pela aposta na relação e pela partilha, encorajando os/as subordinados/as à participação e envolvimento na organização, pela

resolução de problemas baseada na intuição e na empatia, flexibilidade e sensibilidade (Barracho & Martins, 2010). As líderes femininas são consideradas mulheres bastante firmes e seguras, mas mais próximas da equipa, humildes, responsáveis e atenciosas (Carvalho & Azevedo, 2018). Em contrapartida, a liderança masculina apresenta como característica o comando e o controlo; envolvendo assertividade, autoridade e acumulação de poder. Assim, geralmente, os homens apostam em estilos de liderança mais tradicionais, em oposição às mulheres, que demonstram um estilo mais democrático, principalmente nos processos decisivos (Frankel, 2007).

Embora as posições de liderança nas organizações tenham sido cada vez mais ocupadas por mulheres, continuam a existir vários mecanismos que reforçam as crenças estereotipadas de género, ainda que de forma implícita, e que acabam por preservar a desigualdade de género. Os papéis enraizados de discriminação e de género e as crenças que se têm no mercado de trabalho continuam a dificultar o acesso das mulheres a cargos mais elevados (Glick & Fiske, 1996).

Segundo Swim e Hyers (2009) nem sempre as crenças serão caracterizadas por atitudes negativas em relação às mulheres e colocadas de forma explícita. Por exemplo, a negação da discriminação e ênfase de que há igualdade de género nas oportunidades de carreira são crenças que são colocadas de forma implícita porque de seguida, no processo de recrutamento de um/a líder, as características masculinas irão ser valorizadas para a posição de liderança (Glick & Fiske, 1996).

Tendo em vista a importância do papel do sexo do/a líder na liderança responsável, pressupõem-se que as mulheres líderes sejam percebidas pelos seus e suas subordinados/as como tendo um estilo de liderança mais responsável do que os homens líderes, e que as crenças sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres moderem esta relação.

De forma a existir uma melhor perceção acerca das questões de investigação, no capítulo seguinte, será apresentada uma revisão de literatura onde será apresentada a contextualização da investigação, assim como os conteúdos temáticos do estudo: liderança responsável, género na liderança e as crenças que delimitam as hipóteses de investigação. Seguidamente, será caracterizado o método utilizado para a realização da pesquisa empírica, salientados os tópicos da amostra, procedimento e operacionalização das variáveis. Subsequentemente, serão apresentados os resultados da investigação. Por fim, serão evidenciadas as principais conclusões da investigação, as suas limitações e sugestões para estudos futuros, assim como as suas implicações, tanto para o contexto académico, como para o contexto profissional.

Capítulo I. Revisão de Literatura

1.1 Liderança Responsável

Na introdução ao seu artigo, sobre uma “Perspetiva alternativa da liderança responsável”, Waldman e Galvin (2008) sugeriram uma resposta relacionada com as deficiências das teorias e a sua influência na prática da liderança. Na sua perspetiva, a responsabilidade é um dos elementos que está no centro de uma liderança eficaz. Desta forma, “não ser responsável é não ser eficaz como líder” (Waldman & Galvin, 2008, p. 327).

Um dos pontos em comum entre investigadores/as na área é que a liderança responsável responde a lacunas existentes nas teorias da liderança e aos desafios práticos que a liderança enfrenta (Maak & Pless, 2006). Tendo em conta uma das primeiras publicações sobre este tema, Maak e Pless (2006, p. 103) definem a liderança responsável como “um fenómeno relacional e ético, que ocorre em processos sociais de interação com aqueles/as que afetam ou são afetados/as pela liderança e têm um interesse no objetivo e visão da relação de liderança”, argumentando que as relações “são o centro da liderança” (Maak & Pless 2006, p. 39), tal que “construir e cultivar relações eticamente sólidas com diferentes partes interessadas é uma importante responsabilidade dos/as líderes numa interligação entre diferentes *stakeholders*” (Maak & Pless 2006, p. 101).

Apesar da proposta de definição anterior, é importante continuar a refletir sobre a questão “O que é a liderança responsável?”. A resposta parece ser “depende”, pois, a liderança responsável não é uma construção pré-concebida ou uma solução pré-definida para o sucesso da liderança numa organização. O que é sugerido por Quigley et al. (2005) é uma teoria a vários níveis que liga os fatores do indivíduo, da organização e da instituição. Neste sentido, sob a liderança responsável, pode-se lidar com fatores individuais, tais como valores, virtudes e ética de tomada de decisões; tal como se pode abordar a liderança a nível organizacional, incluindo as ligações entre responsabilidade, teoria das partes interessadas e liderança; e ainda considerar fatores institucionais e a sua influência sobre liderança responsável, tal como o contexto social ou cultural, definido por fatores como o distanciamento, o coletivismo, a orientação humana, que indicam em que medida as preocupações sociais fazem parte das práticas culturais (Quigley et al., 2005).

Líderes responsáveis têm como objetivo construir e cultivar “relações sustentáveis com os diferentes *stakeholders*” para alcançar objetivos mutuamente partilhados, baseados numa visão organizacional com uma força de bem para muitos, e não apenas para alguns” (Maak 2007, p. 331). Estes são envolvidos numa rede de relações/valor com as várias partes interessadas

(colaboradores/as, clientes, comunidade, entre outros), obrigando ao exercício de múltiplos e desafiantes papéis. Esta ideia é retratada, de forma adaptada, no modelo dos papéis da liderança responsável (Maak & Pless, 2006) representado na Figura 1.1.

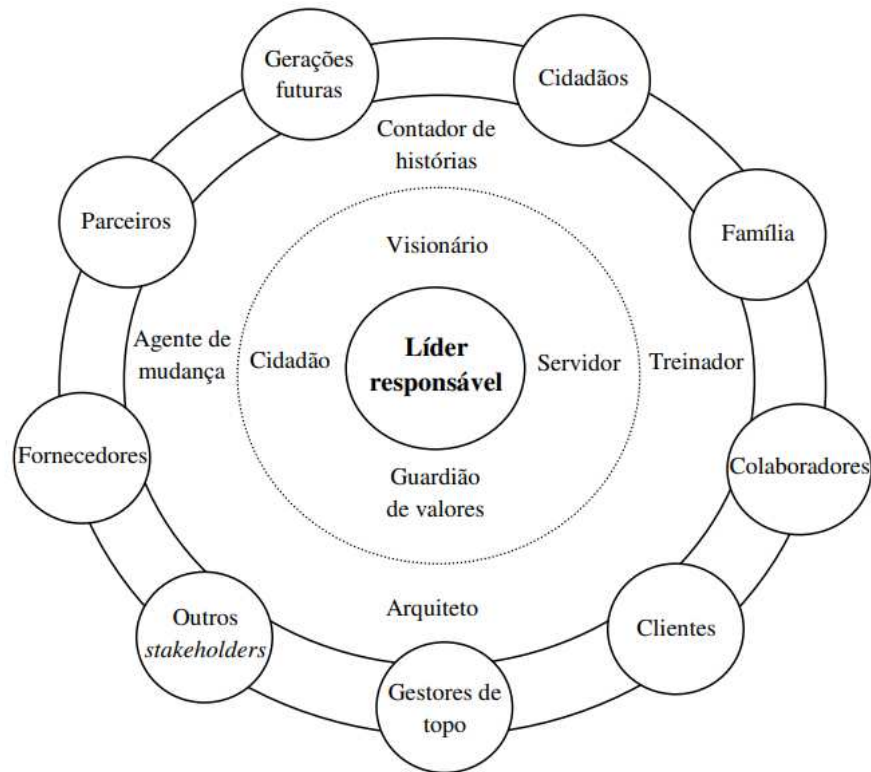


Figura 1.1 *Modelo de papéis de liderança responsável (adaptado de Maak & Pless, 2006, p. 107)*

1.2 Tipos de Liderança Positiva

Para explorar a liderança responsável, voltamo-nos para o domínio mais vasto de outras teorias e construções da liderança positiva que, como acima descrito, têm particularidades, mas também são relevantes à própria liderança responsável e, especificamente, aquelas que são centrais, como a ética, autenticidade e teorias transformacionais da liderança.

Como referido anteriormente, os desafios atuais que as organizações enfrentam poderão ser respondidos pela liderança responsável. Não obstante, existem outros tipos de lideranças positivas que também foram propostos nesse sentido, como, por exemplo, a liderança transformacional, a liderança ética e a liderança autêntica. Importa definir brevemente cada estilo de liderança e diferenciá-los da liderança responsável.

1.2.1 Liderança Ética

A liderança ética é um construto que parece ambíguo e inclui vários elementos (Yukl, 2006). Em vez de perceber a liderança ética como algo que impede as pessoas de fazer a coisa errada, Freeman et al. (2006) propõem que precisamos de vê-la como uma forma de permitir que as pessoas façam a coisa certa. Um/a líder ético/a é um indivíduo que vive de acordo com os princípios da conduta moral que são cruciais para ele. Para ser um/a líder ético/a é preciso aderir a um padrão mais universal do comportamento moral (Thomas, 2001). Liderar eticamente é um processo de investigação – fazer perguntas sobre o que é certo e o que é errado – é um modo de conduta – dando o exemplo para os/as seus/suas subordinados/as e sobre a correção ou incorreção de ações específicas (Guy, 1990).

Com esta teoria, a liderança responsável compartilha a ideia do/a líder como um modelo positivo que se comporta virtuosamente, age de acordo com os padrões éticos, assegura e usa princípios de raciocínio moral para tomar decisões (Trevino et al., 2000, 2003). No entanto, mesmo quando alcançados e salvaguardados estes altos padrões éticos no trabalho, os mesmos não são condições suficientes para a liderança responsável. A liderança responsável vai para além de perspectivas éticas, ou seja, destaca a importância de uma visão abrangente das relações entre líderes e *stakeholders*, outrora a liderança ética restringe a sua visão a uma díade liderança líder-subordinado/a (Pless & Maak, 2011).

As principais diferenças conceptuais entre liderança ética e responsável, segundo Pless e Maak (2011), derivam das suas diferentes perspectivas paradigmáticas, isto é, a liderança ética está preocupada com a orientação moral dos/as líderes nas organizações e como os/as líderes podem explorar tal orientação para melhorar a sua eficácia. Por outro lado, a liderança responsável reconhece a eficácia como um resultado, mas procura, principalmente, capturar a natureza relacional do/a líder - *stakeholders* e as suas implicações para questões de responsabilidade. Por sua vez, a liderança responsável reconhece a tensão latente entre ética e eficácia e é cautelosa, explorando a ética como uma ferramenta para aumentar a eficácia do/a líder (Pless & Maak, 2011).

1.2.2 Liderança Autêntica

A liderança autêntica refere-se a um padrão de comportamento do/a líder que incorpora um nível elevado de autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada, um processamento equilibrado de informações e uma transparência relacional com os/as seus/suas subordinados/as (Neider &

Schriesheim, 2011). Líderes autênticos/as estão dispostos/as a expressar os seus verdadeiros sentimentos e opiniões à sua equipa, estabelecendo bases para a aprendizagem observacional (Bandura, 1977, 1986, citado por Zheng et al., 2022), que, por sua vez, facilita a comunicação entre a equipa.

A liderança responsável, em comparação com a liderança autêntica, apresenta, segundo Pless e Maak (2006), uma maior componente de autoconsciência e autorregulação, mas também vai mais longe. Estes autores especificam que a liderança responsável exige que os/as líderes deem mais um passo para desenvolver um senso de emoções e valores/normas dos outros, refletir sobre a adequação das suas próprias emoções e valores, e avaliá-los em comparação com os padrões gerais (Donaldson & Dunfee, 1999).

Avolio e Gardner (2006) afirmaram que a liderança autêntica pode ter impactos organizacionais positivos, ajudando os indivíduos a encontrar significado no trabalho, contribuindo também para um aumento de desempenho e criação de valor a longo prazo (Avolio & Gardner, 2005). Semelhante à liderança autêntica, a liderança responsável visa resultados organizacionais positivos, mas estendendo-se além das variáveis de resultado económico, pois propõem que a liderança inclua contribuições para o valor e capital social por *stakeholders* na organização e na sociedade e, portanto, numa última análise, deve resultar em mudanças sociais positivas (Maak, 2007).

1.2.3 Liderança Transformacional

A liderança transformacional descreve como um/a líder procura atender às necessidades dos seus seguidores. Existem quatro dimensões da liderança transformacional que se têm tido em conta para a sua análise. Primeiro, a influência idealizada de que o/a líder apresenta para incentivar os seus seguidores a terem certos comportamentos e a identificarem-se com ele/a (Judge & Piccolo, 2004). Em segundo lugar, a motivação que o/a líder demonstra realmente para inspirar os seus subordinados e subordinadas. Terceiro, o carácter de estimulação intelectual, que avalia até que ponto os/as líderes desafiam as suposições existentes e encorajam outros/as a assumir riscos. Por fim, até que ponto um/a líder procura atender às necessidades individuais de seus seguidores (Juiz & Piccolo, 2004).

A liderança responsável está próxima da liderança transformacional, tendo em conta algumas noções, como a visão, a inspiração, a estimulação intelectual e a consideração individualizada

(Pless & Maak, 2011). Mas, segundo estes mesmo autores, também difere da mesma em alguns aspetos. Primeiro, em termos da definição dos/as seus/suas subordinados/as, a liderança responsável considera-os/as mais amplamente como *stakeholders* dentro e fora da organização face à liderança transformacional, os/as líderes transformacionais influenciam os/as seus/suas subordinados/as com o propósito de melhorar o desempenho e atingir os objetivos organizacionais (e.g., melhorar o resultado económico, satisfazendo os/as subordinados/as). Líderes responsáveis, em vez disso, atendem a diferentes *stakeholders* e mobilizam-nos para adotar e apoiar objetivos vinculados a um propósito social mais elevado na organização, tendo em conta os níveis sociais. Neste contraste, encontramos uma mudança de mentalidade do/a próprio/a subordinado/a para uma orientação mais voltada para *stakeholders* (Maak & Pless, 2006; Waldman & Galvin, 2008). Terceiro, a liderança responsável é menos focada em características individuais, como definir o/a líder com base na inclusão, colaboração e cooperação com diferentes *stakeholders* (Uhl-Bien, 2006). Por fim, em quarto lugar, a pesquisa sobre liderança transformacional afirma que o comportamento ético ou antiético do/a líder depende da sua motivação, havendo uma distinção entre líderes transformacionais inautênticos/as e autênticos/as (Brown & Trevino, 2006). Em contraste, a liderança responsável constitui um princípio ético geral: para se qualificar como responsável, os/as líderes devem ser considerados/as responsáveis, confiáveis e éticos/as (Pless & Maak, 2011). Um/a líder responsável é uma pessoa de carácter, com alfabetização ética (raciocínio moral e imaginação moral), que toma decisões morais e baseadas em princípios, tendo sempre em consideração o impacto que pode ter nos/as seus/suas seguidores/as, ao mesmo tempo que usa a influência e o poder para atingir fins morais e éticos (Pless & Maak, 2011).

É importante deixar claro que, tanto a liderança transformacional, como a liderança responsável, apresentam noções de transformação e mudança, no entanto, os/as líderes responsáveis assumem a mudança como um meio para alcançar um objetivo social mais elevado, enquanto os/as líderes transformacionais não seguem, necessariamente, essa trajetória.

Desta forma, teoricamente, é possível declarar para a liderança responsável algumas das relações previamente identificadas para outros estilos de liderança positiva (i.e., ética, autêntica, transformacional). Porém, continua a ser importante estudar os *outcomes* que esta liderança tem nos colaboradores e colaboradoras, assim como outros *stakeholders*, mesmo que outros estilos de lideranças tenham sido comprovados empiricamente com relações positivas.

1.3 Género na Liderança

Num passado recente, o homem era visto como o sustento económico da família e as principais funções da mulher reportavam-se ao cuidado da casa e dos/as filhos/as, provocando uma relação de subordinação, mais concretamente, de dependência (Cappelle et al., 2006). Porém, no final da década de 70 do século XX, começou a verificar-se uma mudança, na qual as mulheres começaram a alcançar posições hierárquicas tradicionalmente ocupadas por homens, conduzidas pela crescente industrialização onde as organizações teriam de se adaptar de forma mais dinâmica e competitiva (Quirino, 2012).

Independentemente da evidência de uma certa evolução positiva, ainda subsiste uma desigualdade de género, nomeadamente, no que respeita à menor ocupação feminina de cargos no sentido ascendente da pirâmide hierárquica na organização e à desigualdade salarial mesmo com funções e níveis de responsabilidade idênticas (Abreu & Meirelles, 2012; Nogueira, 2006).

A literatura indica que a liderança feminina está muito centrada na relação e partilha, encorajando os/as subordinados/as à participação e comprometimento na organização, aproximando-se de um estilo mais democrático. Ao contrário da liderança masculina, onde os homens tendem a focar-se mais na tarefa, ao ditarem ordens a executar pelos/as subordinados/as, assumindo um estilo tendencialmente autocrático (Eagly & Carli, 2003; Eagly & Johnson, 1990; Stelter, 2002). Segundo Nunes e Mota (2016), numa vertente de liderança, as mulheres, são menos firmes e seguras, mas mais próximas da equipa, mais humildes, mais responsáveis e mais atenciosas.

Uma afirmação que tem sido cada vez mais frequente refere que as mulheres se têm tornado excelentes líderes, talvez até melhores do que os homens. Para compreender a veracidade desta afirmação, primeiro, é necessário responder à pergunta sobre o que é uma boa liderança e quais os comportamentos que a caracterizam. A liderança eficaz, segundo Eagly (2007), consiste na determinação, na capacidade de apoiar e inspirar os outros e na habilidade de motivar equipas para se envolverem em atividades colaborativas. Obviamente que estes tipos de comportamentos irão depender do contexto em si, como os valores sociais, a cultura da organização, a natureza da tarefa e as características dos/as subordinados/as.

No entanto, apesar dessa variabilidade situacional, a liderança tem sido historicamente retratada sobretudo em termos masculinos, e muitas teorias da liderança concentraram-se sobretudo nas qualidades estereotipicamente masculinas (Miner, 1993). Porém, dado que a eficácia

dos/as líderes depende do contexto, é necessário pensar que as qualidades estereotipicamente femininas, por exemplo, de cooperação, orientação e colaboração, são importantes na liderança (Eagly, 2007).

1.4 Crenças sobre a Igualdade de Oportunidade entre Mulheres e Homens

Diversas pesquisas têm sido feitas para compreender de que forma o comportamento das organizações varia culturalmente e muitas diferenças têm sido encontradas nos valores, nas atitudes e no comportamento humano no ambiente de trabalho. O comportamento dos/as trabalhadores/as é baseado nas crenças, atitudes e valores que, de certa forma, acabam por provocar um círculo vicioso sobre o seu próprio comportamento (Motta, 1997).

Tendo como exemplo a crença de que mulheres e homens devem ter papéis sociais diferentes, esta crença sempre se baseou no facto de que a mulher é perspectivada como o elemento que passa a maior parte da vida com os afazeres da casa e o cuidado dos/as filhos/as, sendo essas as suas principais responsabilidades. No entanto, durante o século XX, devido ao desenvolvimento industrial e tecnológico da sociedade ocidental, as mulheres ganharam a liberdade de exercer outras funções que não sejam só baseadas em trabalho doméstico (Hunter College, 1983).

As sociedades contemporâneas sempre seguiram uma linha muito voltada para o conservadorismo e o patriarcado, que se caracteriza pelos homens terem o poder primário e a dominação e autoridade sobre as mulheres e os/as filhos/as no âmbito da família. A autoridade masculina permeia toda a organização da sociedade, a produção, o consumo, a política, a legislação e a cultura e está enraizada nos relacionamentos interpessoais, na estrutura familiar e na reprodução sociobiológica da espécie humana (Castells, 2004).

Contudo, globalmente, tem-se registado um aumento do número de mulheres que entram no mercado de trabalho. Consequentemente, as organizações precisaram de rever as respetivas noções acerca da liderança no que se refere ao género, estereótipos e expectativa de desempenho de papéis, porque a discriminação e os estereótipos acabaram por gerar a crença de que as mulheres não tinham capacidade para liderar (Stelter, 2002).

A perceção dos subordinados e subordinadas, em termos de perceber qual o sexo que pode estar mais conectado com a liderança, está altamente associada à influência dos estereótipos que favorecem os homens no sentido de que, na vertente de liderança, tem mais qualificações (Oakley,

2000). Como a eficácia do/a líder está associada aos estereótipos de género, é possível inferir que tanto a parte física, como a parte psicológica dos/as subordinados/as, influenciam a perceção das habilidades do líder segundo o sexo do mesmo. Levando em consideração os estereótipos, e segundo Manning (2002), é esperado que as mulheres sejam líderes mais eficientes em situações de interação social, de relacionamento interpessoal. O estilo de liderança orientado para o relacionamento é o que se espera que seja adotado pelas mulheres. Por outro lado, os homens são percecionados pelos seus e suas subordinados/as como melhores líderes em situações em que é necessário serem severos, assertivos e disciplinados (Manning, 2002).

1.5 Relação entre Liderança Responsável, Género e Crenças

Moller e Silva (2010) alegaram que, tendo uma líder feminina, os/as trabalhadores/as deviam sentir-se mais ligados/as à organização. Contudo, acabaram por não o confirmar. De facto, os resultados obtidos revelaram não haver diferenças significativas nos níveis de implicação organizacional entre o grupo que respondeu de forma mais favorável à líder feminina e o grupo cujas respostas eram mais favoráveis ao líder masculino. Aprofundando um pouco mais, os autores constatarem até que a amostra respondeu mais favoravelmente ao líder masculino.

Uma das hipóteses confirmadas no estudo de Moller e Silva (2010) afirmava que os/as trabalhadores/as, quando questionados/as acerca de determinados comportamentos do/a líder, respondem de forma mais favorável ao líder masculino do que à líder feminina. Aqui, verifica-se que as visões estereotipadas existentes acerca dos comportamentos que se esperam e se aceitam de um homem que é líder e de uma mulher que é líder continuam a conceber as posições de liderança mais como características do papel dos homens (Cunha et al., 2003).

Pelo contrário, Abobeira (2021) realizou um estudo onde analisou a perceção dos/as subordinados/as tendo em conta a identidade de género e confirmou que os/as subordinados/as percecionam as chefias com identidade de género feminina como mais eficazes do que as chefias com identidade de género masculina. O estilo de liderança feminino é caracterizado, segundo Edlund (1992), por estar mais ligado ao ser cooperativo, responsável, orientado para o trabalho de equipa e para a qualidade, e mais intuitivo na resolução de problemas, por oposição ao estilo de liderança masculino, mais competitivo, centrado na hierarquia, mais preocupado com a quantidade e decidir sempre de uma forma mais racional (Edlund, 1992).

Posto isto, propomos a seguinte hipótese:

H1: O sexo do/a líder encontra-se positivamente relacionado com a perceção de liderança responsável, esperando-se que as mulheres líderes sejam percebidas como mais responsáveis do que os homens líderes.

Embora as mulheres consigam, cada vez mais, alcançar posições de liderança nas organizações, segundo Vasconcelos (2019), existem vários mecanismos que reforçam as crenças estereotipadas de género, porém, de forma implícita, acabando por perpetuar as desigualdades de género. Os papéis de género enraizados e a discriminação existente no mercado de trabalho continuam a dificultar o acesso das mulheres a cargos mais elevados (Vasconcelos, 2019).

Existem crenças sexistas que são colocadas de forma implícita a partir da negação da discriminação e ênfase de que há igualdade de género nas oportunidades de carreira, contudo, no processo de procura de um/a líder, continuam a valorizar características masculinas para a posição de liderança (Glick & Fiske, 1996). É importante também referir que as crenças avaliam diferenças entre mulheres e homens nas aptidões interpessoais e sensibilidade emocional, enfatizando-as como características femininas e positivas e, por estas razões, as mulheres são consideradas mais habilitadas para certas funções, como as áreas da educação e da saúde ou, até mesmo, para trabalhos domésticos (Glick & Fiske, 1996). Neste sentido, outro tipo de crença sobre o “homem” *versus* “mulher” que cria ou promove a desigualdade de género também pode ser ele mesmo sexista por natureza, mesmo que as implicações discriminatórias destas crenças não sejam intencionais ou explícitas (Swim et al., 2003). Segundo Ellemers e Barreto (2009), os efeitos negativos e as implicações mais amplas dessas crenças sexistas são mascarados - até mesmo entre aqueles que detêm tais crenças - seja pela ênfase manifestada no igualitarismo ou pelo tom positivo de características estereotipadas como femininas (e.g., sensibilidade emocional e habilidades interpessoais).

Numa meta-análise sobre esta temática, Eagly e Johnson (1990) concluíram que as diferenças de género eram pequenas: as mulheres teriam mais competências sociais em contexto organizacional – seriam amigáveis, agradáveis, mais responsáveis, interessadas nas outras pessoas, expressivas e socialmente mais sensíveis do que os homens. Assim, não seriam as características ou exigências organizacionais que criariam tais diferenças, mas sim as diferenças de género e as crenças que são sentidas na organização, desde a chefia aos/às subordinados/as (Van Engen et al., 2001).

Tendo em consideração o estudo e a relação dos conceitos de liderança e de género, parafraseamos Rocha (2000, p. 116) que indicou que, nesta relação, “estão determinados estereótipos”, que são perspectivados por diferentes atores sociais, neste caso, os/as subordinados/as que interpretam 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 encarar dos líderes homens. 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 et al., 2008). Porém, os estereótipos não são apenas inevitáveis como também necessários, uma vez que as pessoas se baseiam inicialmente em etiquetas psicológicas e indícios perceptualmente salientes (Marques & Paéz, 2006).

Assim sendo, tendo em conta a literatura anteriormente sistematizada, levantamos a seguinte hipótese:

H2: As crenças sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres moderam a relação entre o sexo do/a líder e a perceção de liderança responsável, sendo esta relação mais forte quando as crenças são mais elevadas.

A Figura 1.2 ilustra o modelo da presente investigação. Para testar empiricamente o mesmo, foi desenvolvido um estudo quantitativo, correlacional, conforme é evidenciado no capítulo seguinte.

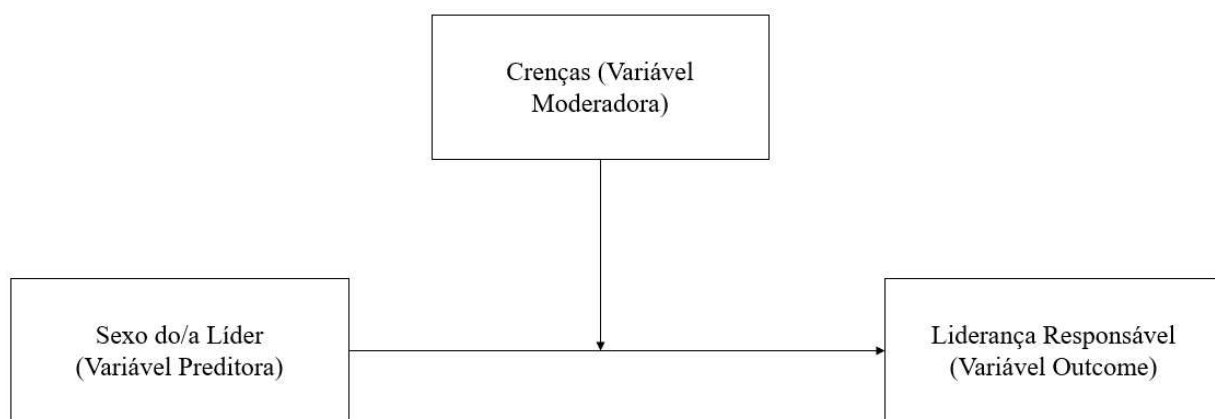


Figura 2.1 Modelo de Investigação

Capítulo II. Método

2.1 Participantes

A amostra é não probabilística de conveniência, tendo sido necessário definir dois critérios de participação específicos: a pessoa inquirida tinha de ter mais de 18 anos e devia estar empregada e trabalhar com a mesma chefia há pelo menos seis meses. Contudo, por não estarem a ser cumpridos os critérios de seleção ou preenchimento do questionário na íntegra, 137 participantes foram retirados/as da análise. Assim, das 346 respostas recolhidas, apenas foram contempladas na amostra do presente estudo 209 participantes. A recolha de dados teve uma duração aproximada de dois meses, entre março e maio de 2022.

As idades dos/as participantes estão compreendidas entre os 22 e os 65 anos ($M=36.3$; $DP=11.3$), sendo a maioria do sexo feminino (65.1%) (ver Quadro 2.1). As pessoas inquiridas apresentam uma escolaridade elevada, sendo que a maioria completou algum grau do ensino superior (84.2%). Contudo, 1.4% completou o ensino básico e 14.4% completou entre o 10º e o 12º ano de escolaridade. Relativamente à antiguidade na organização, a média é de 8 anos ($M=7.7$; $DP=8.7$), podendo, no entanto, variar entre seis meses e 40 anos. A situação contratual dos/as participantes é, na maioria, com contrato efetivo/a, representando 69.9%. Contudo, 14.4% encontram-se com um contrato de trabalho a termo, 2.4% encontram-se em trabalho temporário ou recibos verdes, e, por fim, 8.1% são estagiários/as. Importa referir que 75.1% dos/as participantes não exercem um cargo de chefia e que a maioria trabalha no setor terciário (62.2%).

As organizações em que trabalham os/as participantes, na sua maioria, são privadas (71.6%) e com fins lucrativos (69.7%). Relativamente à dimensão da organização, 46.4% da amostra trabalha numa grande empresa (“mais de 250 trabalhadores”), 22.5% colabora com uma média empresa (“50 a 250 trabalhadores”), 21.1% colabora com uma pequena empresa, e, por fim, 10% dos/as participantes colaboram com uma microempresa.

Relativamente à antiguidade na díade, isto é, há quanto tempo o/a colaborador/a trabalha com a atual chefia, a média é de 4 anos ($M= 3.9$; $DP= 4.6$), podendo variar entre os seis meses e os 24 anos. No que toca à frequência da interação com a chefia, 67.9% dos/as participantes avaliam a sua frequência de interação com a sua chefia direta como diária, 28.7% avaliam-na como semanal e 1.4% como mensal.

Por fim, em termos do sexo do/a líder, 53.1% dos/as inquiridos/as são liderados/as por mulheres, sendo os/as restantes 46.9% liderados/as por homens.

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

	Participantes
N	209
% de Mulheres	65.1
Idade média	36.4
Antiguidade na organização média (anos)	7.7
% de Trabalhadores/as efetivo/as	69.9
% de Chefias	24.9
% de Organização com fins lucrativos	69.7
% de Organização do setor terciário	62.2
% de Dimensão da organização superior a 250 colaboradores	46.4
% Frequentaram o ensino superior	84.2
Antiguidade da idade média (anos)	3.9
% de Frequência de interação diária com a chefia direta	67.9
% de Mulheres líderes	53.1

Fonte: Elaboração própria.

Foi possível recolher alguma indicação sobre a posição hierárquica das chefias avaliadas nesta investigação através de uma subescala da medida de liderança responsável aplicada (Voetglin, 2011). Esta medida apresenta uma primeira parte onde os/as inquiridos/as responderam a 10 itens, de modo a exemplificar aos/as participantes o que são *stakeholders* e a questionar a regularidade com que a sua chefia interage com os/as mesmos/as. A escala de resposta é do tipo *Likert* de cinco pontos (desde 1= De modo nenhum; a 5= Frequentemente, se não sempre). Com estas respostas é possível inferir o tipo de líder com que interagem os/as participantes, tendo em conta as médias gerais amostrais. Assim sendo, os resultados apresentados no Quadro 2.2 dão conta da avaliação, por parte dos/as liderados/as, da interação dos/as líderes com diferentes *stakeholders*. Em termos gerais, houve um maior número de inquiridos/as a indicarem que os/as seus/suas líderes, tendo em conta os diferentes grupos coletivos, interagem com maior frequência com os/as empregados/as ($M= 4.1$; $DP= 1.0$), com os/as gestores/as de topo ($M= 3.9$; $DP= 1.2$), com os/as clientes ($M= 3.6$; $DP=1.3$) e com os membros de entidades parceiras ou alianças ($M=3.3$; $DP=1.3$). Com níveis

intermédios de interação surgem os/as proprietários/as, acionistas e investidores/as ($M=3.1$; $DP=1.4$), os/as fornecedores/as ($M=3.1$; $DP=1.3$) e as instituições governamentais ou entidades reguladoras ($M=2.8$; $DP=1.3$). Ainda de acordo com os/as participantes, a interação é baixa com os seguintes *stakeholders*: proprietários ou acionistas ($M=2.4$; $DP=2.0$), instituições governamentais ou entidades reguladoras ($M=2.2$; $DP=1.2$), representantes da comunidade ($M=2.1$; $DP=1.2$), sindicatos ($M=2.0$; $DP=1.3$), e organizações não governamentais ($M=1.8$; $DP=1.0$). É possível, então, inferir que os/as líderes a que se referem as avaliações realizadas pelos/as participantes do presente estudo são, na sua maioria, líderes intermédios/as (e.g., gestores/as, gerentes, chefias intermédias e chefes de departamento).

2.2 Procedimento

Para a realização deste estudo correlacional foi aplicada uma análise quantitativa por meio de um questionário a uma amostra de conveniência. A razão pela qual se optou por uma metodologia quantitativa prendeu-se com o objetivo de obtermos resultados mais estruturados, de fácil aplicabilidade e com uma amostra maior, para chegarmos a conclusões mais objetivas.

Inicialmente, elaborámos o consentimento informado (Ver Anexo A), que expunha aos/as participantes o propósito, as condições de participação e o carácter voluntário do estudo. Logo depois, foram adicionadas as escalas das medidas já utilizadas noutros estudos, garantindo, deste modo, a adaptação das escalas à língua portuguesa (Ver Anexos B, C, D, E). No final, apresentámos o *debriefing* (Ver Anexo F), que continha a explicação do estudo e a possibilidade de contacto para conhecimento dos resultados.

O questionário foi divulgado na *Internet*, através das redes profissionais (e.g., o *LinkedIn*) e das redes sociais (i.e., o *Facebook* e o *Instagram*). Foi escolhido este método de divulgação por ser o de mais fácil acesso e praticidade. Para responderem, os/as participantes acederam a um *link* fornecido pela Plataforma Qualtrics e, depois de lerem o consentimento informado, escolhiam aceitar ou não aceitar participar no estudo. No caso de aceitarem, prosseguiam com o preenchimento do questionário, com a possibilidade de desistência a qualquer momento, dado o carácter voluntário da participação. Caso não aceitassem, eram direcionados/as para o final do questionário.

Quadro 2.2. *Frequência de contacto dos/as líderes com os diferentes stakeholders - Médias, desvios-padrão e percentagens.*

	M	DP	De modo nenhum (1) / De vez em quando (2)	Às vezes (3)	Com bastante frequência (4) / Frequentemente, se não sempre
Empregados	4.06	1.00	8.6%	13.4%	78%
Gestores de Topo	3.81	1.17	13.8%	20.1%	66%
Clientes	3.64	1.31	21%	15.3%	63.7%
Membros de entidades parceiras ou alianças	3.25	1.25	29.7%	21.1%	49.3%
Fornecedores	3.05	1.32	36.9%	20.1%	43.1%
Proprietários/Acionistas	3.08	1.44	37.8%	16.3%	45.9%
Instituições governamentais ou entidades reguladoras	2.77	1.26	43.1%	23.9%	33.1%
Organizações não governamentais	2.23	1.19	60.2%	24.4%	15.3%
Representantes da Comunidade	2.13	1.17	66.5%	16.3%	17.2%
Sindicatos	2.02	1.25	67%	18.7%	14.3%

Fonte: Elaboração própria.

Concluído o questionário, os/as participantes encontravam uma página com informações pertinentes sobre o estudo em desenvolvimento e os contactos para questões ou curiosidade que tenham surgido no decorrer do inquérito.

Encerrado o período de recolha de dados, realizámos a análise dos dados com recurso ao *software IBM SPSS Statistics 26* e à *Macro Process* (Hayes, 2017), passando, depois, para as respetivas interpretações dos resultados, apresentados no capítulo seguinte.

2.3 Instrumentos

O questionário incluiu um consentimento informado (Anexo A), duas medidas de avaliação dos construtos em análise, as quais são descritas abaixo, e também um conjunto de questões sociodemográfica, de modo a melhor caracterizar os/as participantes. Para garantir a consistência das medidas, as mesmas foram submetidas a um teste de consistência interna através do cálculo do alfa de *Cronbach* (α). Seguindo os pressupostos de Gomes e Cesário (2014), o valor do alfa de *Cronbach* não deverá ser inferior a .60, sendo este valor considerado um limite aceitável. Qualquer valor abaixo do mencionado, considera-se inadmissível de avançar para outras análises estatísticas. Importa referir que um valor entre .60 e .70 é considerado um valor fraco, entre .70 e .80 é razoável, entre .80 e .90 é considerado bom, e, por fim, um valor superior a .90 é muito bom. Como se poderá verificar em anexo (ver anexos A, B e C), o questionário está subdividido nas seguintes partes:

2.3.1. Escala da Liderança Responsável

Esta medida foi desenvolvida por Voegtlin (2011) e traduzida para a população portuguesa por Neves (2018). Trata-se de uma medida constituída por 15 itens repartidos em duas subescalas. A primeira subescala apresenta 10 itens, de modo a contextualizar os/as participantes sobre o que são *stakeholders* e qual a regularidade com que a chefia interage com os/as mesmos/as, e já foi referida na descrição da amostra do presente estudo. A segunda subescala foca-se no comportamento do/a líder e na forma como este/a se comporta e lida com os *stakeholders* (e.g., “Demonstra estar consciente das reivindicações dos grupos/partes interessadas mais relevantes.”; “Considera as consequências das decisões para os grupos/partes interessadas mais afetadas”). A escala de resposta para ambas as partes é do tipo *Likert* de cinco pontos (desde 1= De modo nenhum; a 5= Frequentemente, se não sempre). A primeira parte da escala apresenta um valor de consistência

interna de 0.81, enquanto a segunda parte, que apresenta os comportamentos dos/as líderes, apresenta um valor de 0.94.

2.3.2. Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens

Para analisar esta variável, foi utilizada a medida desenvolvida por Zauli-Fellows (2006) no contexto brasileiro. Esta escala é composta por 34 itens de questões fechadas, estruturada com uma escala de concordância do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1, “Concordo totalmente”, a 5, “Discordo totalmente” (e.g., “As mulheres sentem que não são aceites como chefes pelos homens”).

Segundo Zauli-Fellows (2006), a escala é dividida por cinco dimensões, sendo que a dimensão denominada pela “percepção da formação e desenvolvimento por parte da organização” não se enquadrava na nossa análise, por essa razão, decidimos excluir esta dimensão e manter as restantes quatro: i) a “percepção de hierarquia entre homens e mulheres”, composta por 8 itens, que dizem respeito às relações entre homens e mulheres relativamente à ocupação de cargos de liderança; ii) a “percepção do conservadorismo relativo às mulheres”, constituída por 7 itens referentes à ideia negativa quanto à ocupação por mulheres em cargos de liderança; iii) “percepção do exercício do homem em cargos de liderança” composta por 9 itens que fazem referência às razões da ocupação dos homens em cargos de liderança; e, por fim, iv) a “percepção do exercício das mulheres em cargos de liderança”, constituída por 5 itens sobre a relação entre a ocupação de cargos de liderança e as mulheres. Tendo em consideração as quatro dimensões do questionário, foram apresentadas no questionário 29 itens para análise.

Uma vez que a nossa amostra foi recolhida em Portugal, decidiu-se analisar a estrutura da escala a partir dos dados obtidos para confirmar se os itens se organizam como na amostra original. Assim, foi efetuada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para que possamos garantir que as variáveis são suficientemente correlacionadas para originar fatores representativos. Analisaram-se os resultados relativos aos seguintes indicadores: Comunalidades, Teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), *Bartlett*, Matriz de Componentes, Alfa de *Cronbach*, de modo independente, de forma a conseguir-se o melhor compromisso entre todas, o que passa a ser explicado de seguida.

A AFE é uma técnica de estatística multivariada, usada para analisar correlações entre um grande número de variáveis, condensando a informação das variáveis originais num pequeno grupo que se designa por “fatores”, com o mínimo de perda de informação. Após a determinação

e interpretação dos mesmos, estes podem descrever os dados em menor número do que as variáveis iniciais, consideradas individualmente (Hair et al., 2010).

O KMO serve para avaliar a adequação da amostragem em termos de variáveis e fatores. O valor de KMO deve ser maior que 0.6 para proceder, e deve interpretar satisfatoriamente uma solução de análise fatorial e o teste de esfericidade de Bartlett (Hair et al., 2010). A análise KMO revelou um valor de 0.839, indicando que a matriz de correlação é adequada para a análise fatorial. Além disso, o teste de Esfericidade de *Bartlett*, que permite verificar se existe correlação entre as variáveis, foi altamente significativo (2318.102 (1406), $p < 0.001$), portanto, as variáveis estão significativamente correlacionadas (Martinez & Ferreira, 2008).

Para confirmar o número de fatores a serem extraídos, realizou-se a Análise dos Componentes Principais (ACP), com rotação *Varimax*, sendo considerados os fatores cujos valores próprios (*eigenvalues*) eram superiores a 1. Obtiveram-se oito fatores que correspondem a 61.21% da variância, o que atende a uma percentagem especificada da variância explicada de pelo menos 60% (Hair et al., 2010). Todos os itens que apresentavam uma carga abaixo de .40 ou as que demonstravam duas cargas (carga cruzada) foram eliminadas, apresentando, assim, uma tabela com seis fatores, retirando 10 itens da análise (ver Quadro 2.3).

Quadro 2.3. *Análise dos Componentes Principais da Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens*

ITENS	1	2	3	4	5	6
Fator 1 (coeficiente $\alpha = 0.863$) Na organização onde trabalha, o homem é sempre o escolhido nos processos de seleção interna para ocupar cargos de liderança. Na sua organização, os homens têm mais oportunidades de ascensão na carreira devido ao preconceito existente contra as mulheres. Na organização onde trabalha, os homens sentem-se constrangidos quando são chefiados por mulheres. Na organização onde trabalha, as mulheres que desejam ocupar cargos de liderança têm de enfrentar mais desafios do que os homens. Na organização onde trabalha, geralmente os cargos de liderança são ocupados por homens.	.869 .835 .761 .739 .700					
Fator 2 (coeficiente $\alpha = 0.675$) Mesmo que tenham competência, as mulheres não desejam ocupar cargos de liderança. Por serem menos competitivas do que os homens, as mulheres não se candidatam a processos de seleção interna para ocupar cargos de liderança. As mulheres têm medo de ocupar cargos de liderança. Na organização onde trabalha, as mulheres são emocionalmente menos estáveis do que os homens. As mulheres consideram-se incapazes de ocupar cargos de liderança.		.744 .741 .729 .524				
Fator 3 (coeficiente $\alpha = 0.532$) Nas organizações, é comum as/os funcionárias/os acharem que os homens têm mais autoridade para liderar. Nas organizações conservadoras, geralmente os cargos de liderança são ocupados por homens. Há carreiras tradicionalmente mais associadas a mulheres do que a homens, como as de enfermeira, secretária e professora.			.712 .693 .623			
Fator 4 (coeficiente $\alpha = 0.437$) Na minha organização, a diversidade de raça, gênero, idade, religião etc., é considerada uma vantagem para o desempenho organizacional. O critério de promoção por mérito aumenta as oportunidades de a mulher ascender na carreira.				.815 .655		
Fator 5 (coeficiente $\alpha = 0.576$) Na organização onde trabalha, as mulheres são melhores líderes do que os homens. Nas organizações, as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens.					.806 .747	
Fator 6 (coeficiente $\alpha = 0.240$) As mulheres que recorrem ao uso da sedução têm mais oportunidades de ascensão na carreira. A organização onde trabalha nada pode fazer para que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de ocupar um cargo de liderança.						.771 .585
Percentagem de Variância Explicada	18,08	12,40	8,84	7,87	7,82	6,21
Percentagem da Variância Global	61,21					

Depois da realização da ACP (Quadro 2.3), decidimos optar por escolher a dimensão que, para além de ser a que, sozinha, explica mais, em termos de variância de dados, 18,08%, também apresenta uma maior consistência, comparativamente às outras dimensões, verificando-se um alfa de *Cronbach* de 0.86, o que se traduz numa boa consistência. A dimensão escolhida foi a dimensão 1 do Quadro 2.3, constituída por cinco itens, o item 13, 16, 18, 25 e 28. Esta dimensão é caracterizada pela perceção das pessoas inquiridas, tendo em conta o conservadorismo relativo às mulheres, visto que os cinco itens que compõem esta dimensão se referem a uma ideia negativa/desfavorável no que diz respeito à ocupação das mulheres em cargos de liderança.

2.3.3. Características sociodemográficas do/a líder direto/a

Foram colocadas quatro questões relacionadas com a chefia direta da pessoa inquirida, como a antiguidade da relação com a chefia, a frequência de interação com a chefia direta e o sexo do/a líder direto/a. Esta última questão permitiu operacionalizar a variável preditora do presente estudo.

2.3.4. Características sociodemográficas do/a participante

De modo a ser possível caracterizar a amostra, foram colocadas 10 questões relacionadas com: a variável sexo, a escolaridade, a idade, a antiguidade na organização, a situação contratual, a dimensão da organização, o exercício de um cargo de chefia ou não e, por fim, o setor de trabalho da organização.

Capítulo III. Resultados

Abaixo são apresentados os resultados apurados no presente estudo. De referir que a análise estatística e o teste das hipóteses seguidamente apresentados foram realizados com recurso ao *software IBM SPSS Statistics* (Versão 26). A análise dos efeitos de moderação foi realizada através do *Macro Process* para SPSS, desenvolvida por Hayes (2017).

3.1 Análise Descritiva das Variáveis e Inter-correlações

Atendendo ao Quadro 3.1, é possível verificar que a perceção do/as participantes relativamente à frequência de adoção de comportamentos indiciadores de uma liderança responsável pelas suas chefias apresenta valores ligeiramente acima do valor médio da escala de resposta ($M= 3.12$; $DP=0.74$). Tal sugere que não existe a perceção de uma liderança responsável forte por parte da maioria dos/as participantes, o que vai ao encontro do facto da maioria das chefias terem cargos de gestão intermédia (ver Capítulo II). Como forma de verificar se as respostas são significativamente distintas do ponto médio da escala, utilizou-se uma análise complementar com a realização de *one sample t-test*. A liderança responsável apresentou-se ligeiramente acima do valor médio da escala de resposta ($p < .01$; IC = 3.01; 3.22).

Relativamente às crenças tradicionais, verifica-se que os/as participantes tendem a apresentar um baixo conservadorismo relativamente às mulheres e à ocupação de cargos de chefia por estas, sendo que a média das respostas se apresenta ligeiramente abaixo do valor médio da escala, encontrando-se entre o ponto 2 (“Discordo”) e o ponto 3 (“Nem concordo nem discordo”) ($M= 2.62$; $DP= 0.82$; $p < .000$; IC = 2.51; 2.73).

Depois de observar as estatísticas descritivas destas variáveis, procurou-se perceber se estavam correlacionadas entre si e com alguma das variáveis sociodemográficas incluídas no questionário. Para tal, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que algumas variáveis eram dicotómicas. Este coeficiente permite calcular a relação entre as variáveis e verificar se a associação é positiva ou negativa, dependendo da proximidade do 1 ou -1, respetivamente. Ademais, é possível também perceber se a relação é significativa ou não (Schober et al., 2018).

Ao analisarmos as correlações apresentadas no Quadro 3.1, é possível verificar que o sexo do/a líder não apresenta uma relação significativa com a perceção de liderança responsável ($\rho = -0.08$, *n.s.*), pelo que homens e mulheres líderes não são associados/as pelos/as participantes a

níveis distintos de liderança responsável. Também não existe uma relação significativa entre o sexo do/a líder e as crenças tradicionais dos/as liderado/as ($\rho = -.013$, *n.s.*). Ainda de acordo com o mesmo Quadro 3.1, existe uma relação significativa entre as crenças tradicionais dos/as liderados/as e a percepção de liderança responsável ($\rho = -0.20$, $p < .01$), com pessoas mais conservadoras a atribuírem menor liderança responsável às suas chefias.

No que concerne às variáveis sociodemográficas relativas aos/as participantes (e.g., idade, sexo, antiguidade e ocupação de cargo de chefia pelo/a participante), verificou-se que a idade apresenta uma relação positiva e estatisticamente significativa com as crenças tradicionais ($\rho = 0.17$, $p < .05$) e uma relação negativa e estatisticamente significativa com a liderança responsável ($\rho = -0.18$, $p < .01$), o que indica que os/as participantes com mais idade tendem a apresentar crenças mais conservadoras relativamente ao exercício de cargos de chefia por mulheres e a avaliar os seus ou as suas chefias diretas como menos responsáveis, isto é, como tendo menor preocupação em equilibrar as expectativas e necessidades de diferentes partes interessadas.

Quanto à antiguidade na atual organização, não apresenta uma associação significativa com as crenças tradicionais ($\rho = 0.08$, *n.s.*), mas associa-se de forma negativa e estatisticamente significativa com a liderança responsável ($\rho = -0.17$, $p < .05$), indicando que os/as participantes que trabalham há mais tempo na atual organização avaliam como menos responsáveis os seus ou as suas líderes.

O sexo do/a participante relaciona-se positiva e significativamente com as crenças tradicionais ($\rho = 0.24$, $p < .01$), mas negativamente com a percepção de liderança responsável ($\rho = -0.28$, $p < .01$), indicando que as participantes tendem a ter crenças mais conservadoras relativamente a mulheres em cargos de chefia e também a julgar as suas chefias como menos responsáveis do que os participantes.

A variável que diz respeito ao/à inquirido/a exercer um cargo de chefia não está relacionada com as crenças tradicionais ($\rho = 0.09$, *n.s.*), mas apresenta uma relação positiva e significativa com a percepção de liderança responsável ($\rho = 0.17$; $p < .05$), indicando que os/as participantes que exercem cargos de gestão tendem a considerar que trabalham com líderes mais responsáveis.

Outras variáveis, como as habilitações académicas e o vínculo à organização, não apresentam relações significativas com as crenças tradicionais e a percepção de liderança responsável (todos os p *n.s.*)

Sendo a variável critério do presente modelo de investigação a liderança responsável, decidiu-se considerar as variáveis socioprofissionais que se relacionam significativamente com a mesma como covariadas nas análises subsequentes.

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

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Sexo do/a liderado/a (0=M, 1=)	-	-	-						
2. Idade	36.38	11.39	0.06	-					
3. Antiguidade na organização	7.74	8.72	0.08	0.85**	-				
4. Cargo de chefia (0=Não, 1=Sim)	-	-	-0.25**	0.21**	0.22**	-			
5. Sexo do/a líder (0=M, 1=F)	-	-	0.14*	-0.21**	0.08	-0.24**	-		
6. Crenças tradicionais	2.62	0.80	0.24**	0.17*	0.08	0.09	-0.13	(0.86)	
7. Liderança responsável	3.12	0.74	-0.28**	-0.18**	-0.17*	0.17*	-0.08	-0.20**	(0.88)

Notas. N= 209. Coeficientes de consistência interna estão reportados entre parêntesis.

* $p < .05$ ** $p < .01$.

M=Masculino, F= Feminino

3.2 Análise das Hipóteses

Como referido anteriormente, para testar as hipóteses do nosso estudo realizaram-se análises de regressão com o auxílio da *Macro Process* para SPSS, modelo 1.

Relativamente à primeira hipótese do estudo, a qual propõe que existe uma relação positiva e significativa entre o sexo do/a líder e a adoção de um estilo de liderança responsável, com as mulheres líderes a serem julgadas como mais responsáveis do que os homens líderes, os resultados apurados não apoiam a mesma (ver Quadro 3.2.). Isto é, o efeito total do sexo do/a líder na perceção de liderança responsável não é estatisticamente significativo ($B = -0.08$, $IC = -0.28$; 0.13). Deste modo, a H1 não é corroborada, pelo que não podemos afirmar que existe um efeito do sexo do/a líder na adoção de comportamentos indiciadores de liderança responsável. Líderes homens e mulheres são avaliados como igualmente responsáveis pelos/as participantes do presente estudo.

Quadro 3.2. *Resultados do modelo de investigação*

<i>Liderança Responsável</i>				
	<i>B</i>	Erro-padrão	<i>LIIC 95%</i>	<i>LSIC 95%</i>
<i>Efeito total</i>				
Constante	3.65***	0.24	3.18	4.12
Sexo do/a líder (0=M, 1=F)	-0.08	0.10	-0.28	0.13
Idade do/a liderado/a	-0.01	0.01	-0.02	0.01
Sexo do/a liderado/a (0=M, 1=F)	0.32**	0.10	-0.53	-0.10
Tempo na organização	-0.01	0.01	-0.03	0.01
Cargo de chefia (0=Não, 1=Sim)	0.26*	0.12	0.02	0.50
$R^2 = .14$; $F(5, 202) = 6.30$, $p < .001$				
<i>Efeitos diretos e condicional</i>				
Constante	3.50***	0.25	3.02	3.99
Sexo do/a líder (0=M, 1=F)	-0.09	0.10	-0.30	0.11
Crenças tradicionais	-0.19*	0.09	-0.37	-0.02
Sexo do/a líder x Crenças	0.10	0.12	-0.15	0.34
Idade do/a liderado/a	-0.00	0.01	-0.02	0.01
Sexo do/a liderado/a (0=M, 1=F)	-0.24*	0.11	-0.46	-0.02
Tempo na organização	-0.01	0.01	-0.03	0.01
Cargo de chefia (0=Não, 1=Sim)	0.30*	0.12	0.06	0.53
$R^2 = .16$; $F(7, 200) = 5.38$, $p < .001$				

Notas. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; N=209. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. LIIC= Limite inferior do intervalo de confiança; LSIC = Limite superior do intervalo de confiança. M=Masculino, F=Feminino.

Quanto à segunda hipótese, verifica-se que as crenças tradicionais dos/as participantes sobre as mulheres em cargos de chefia têm um efeito direto negativo e estatisticamente significativo na percepção de liderança responsável ($B = -0.19$, $IC = -0.37, -0.02$), indicado que, quanto mais conservadoras as crenças dos inquiridos, menor a percepção de liderança responsável. Quanto ao efeito de interação entre o sexo do/a líder e as crenças de conservadorismo dos/as participantes, este apresenta um efeito positivo, mas não significativo sobre a percepção de liderança ($B = 0.10$, $IC = -0.15, 0.34$). Deste modo, a H2 não é suportada, pelo que não podemos afirmar que existe um efeito moderador das crenças na relação entre o sexo do/a líder e a liderança responsável.

Complementarmente, verifica-se que duas das covariadas contribuem para prever a percepção de liderança responsável, são elas o sexo do/a participante ($B = -0.24$, $IC = -0.46, -0.02$) e o exercício de um cargo de chefia por este/a ($B = 0.30$, $IC = 0.06, 0.53$). Tal sugere que os participantes do sexo masculino e os que exercem cargos de chefia tendem a avaliar os seus ou as suas líderes como mais responsáveis do que os participantes do sexo feminino e aqueles que não têm cargos de chefia.

O modelo apresenta uma capacidade explicativa de 16.0% da variação da liderança responsável ($F(7, 200) = 5.38$, $p < .001$).

Capítulo IV. Discussão e Conclusões

O presente estudo pretendeu analisar a influência do sexo do/a líder relativamente à liderança responsável, investigando as crenças sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres e o seu potencial papel moderador nesta relação. Com base na revisão de literatura, propusemos que existia uma relação positiva e significativa entre o sexo do/a líder e a adoção de um estilo de liderança responsável, devendo as mulheres líderes ser julgadas como mais responsáveis do que os homens líderes. Os resultados apurados não apoiaram esta hipótese, podendo afirmar-se que os homens e as mulheres líderes são avaliados/as como igualmente responsáveis pelos/as participantes do presente estudo. Assim sendo, e contrariando a literatura, que tem referido que as mulheres tendem a exercer uma liderança mais responsável do que os homens (Eagly & Johnson, 1990; Edlund 1992), os resultados obtidos não permitem confirmar a primeira hipótese do estudo, pelo que não podemos afirmar que o sexo do/a líder tem influência na liderança responsável.

Num estudo conduzido por Abobeleira (2021), esta analisou a perceção dos/as subordinados/as tendo em conta a identidade de género e confirmou que estes/as percecionaram as chefias com identidade de género feminina como mais eficazes e responsáveis do que as chefias com identidade de género masculina. Apesar de, a nosso conhecimento, não existirem estudos que relacionem o género com a liderança responsável, existem outros estilos de liderança positivos que abordam as semelhanças que a liderança responsável pode ter com a liderança transformacional (Pless & Maak, 2011). Assim sendo, e contrariando os resultados apresentados, a literatura também sugere que as mulheres adotam um estilo de liderança mais transformacional, enquanto os homens adotam um estilo de liderança mais transacional (Eagly, 2013). O estilo de liderança transformacional está relacionado com a capacidade de um/a líder influenciar valores, atitudes, crenças e comportamentos dos membros da sua equipa, a fim de cumprir a missão e os objetivos da organização, ou seja, os/as líderes transformacionais tentam fazer mudanças que aumentam a eficiência e o desempenho organizacional (Latest, 2010). Já a liderança transacional compreende uma simples troca entre líderes e seguidores/as na qual o primeiro (líder) oferece recompensas na forma de prestígio ou dinheiro pela obediência aos seus desejos. Desta forma, as mulheres exerceriam uma liderança baseada no carisma e na inspiração, o que estaria positivamente relacionado com melhores desempenhos dos/as subordinados (Bryman, 2004).

Complementado a literatura acima descrita, alguns estudos demonstraram que as mulheres adotam maioritariamente um estilo de liderança transformacional, ao passo que os homens

adotam um estilo de liderança mais autocrático; “assim, o estilo de liderança feminino é visto como de transformação e delegação de poderes, em oposição ao mero exercício do poder” (Freitas, 2021, p.22). É certo que as mulheres, tal como os homens, possuem características que as definem. Não está completamente comprovado que certas características possam ser associadas a um só género, no entanto, é verificável que algumas características se evidenciam muito mais nas mulheres do que nos homens e outras evidenciam-se muito mais nos homens do que nas mulheres. Em termos de liderança, estas capacidades podem ser tidas como mais-valias que propiciam um/a líder com maior proximidade dos liderados e lideradas e com maior nível de empatia e responsabilidade (Freitas, 2021).

Todavia, por outro lado, sustentando os resultados apresentados, na meta-análise de Eagly et al. (1995), os autores consideraram como medidas de eficácia dos/as líderes o desempenho, a eficiência, a motivação e as competências, para um bom desempenho (são medidas também levadas a cabo pela liderança responsável), e concluíram que não existem diferenças na forma de liderar das mulheres, em comparação com os homens.

Desta forma, pensamos que esta discordância entre os resultados obtidos e os resultados esperados possa ter a sua origem, por exemplo, no facto de, não existir a perceção de uma liderança responsável forte por parte da maioria dos/as participantes, o que vai ao encontro do facto da maioria das chefias terem cargos de gestão intermédia e também devido ao facto de os/as participantes apresentarem um baixo conservadorismo relativamente às mulheres e à ocupação de cargos de chefia, remetendo para que haja uma perceção de igualdade na forma de liderar, tanto dos homens como das mulheres, não parecendo existir um género ideal para liderar.

A segunda hipótese também não foi corroborada, não se podendo afirmar que existe um efeito moderador das crenças dos/as subordinados/as sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres na relação entre o sexo do/a líder e a perceção de liderança responsável.

Na sua análise sobre liderança feminina, Bass (1990) referiu que, anteriormente, a liderança feminina era mais limitada e que as mulheres em cargos de liderança tendiam a sofrer discriminação. A experiência de Frank e Katcher (1970, citados por Bass, 1990) concluiu que os homens tendiam a ter crenças mais conversadoras sobre os comportamentos das mulheres, excluía-las de posições de liderança, e tinham preferência por uma liderança masculina, porque tinham uma postura mais assertiva e competitiva, representando, assim, a dominação masculina. Em contrapartida, as mulheres eram vistas como submissas e manipuladoras, tinham fracas capacidades de liderança, o que dificultava o seu posicionamento num cargo de

liderança (Bass, 1990). Porém, sustentando os resultados apresentados, este autor afirmou, já em 1990, que havia estudos que demonstravam não haver variância no tipo de liderança.

De acordo com a literatura, existe uma discrepância entre as crenças de igualdade de oportunidades tendo em conta o papel do género feminino tradicional e o papel da liderança (Eagly & Karau, 2002; Schein, 1975). Na nossa sociedade, o papel estereotipado do género feminino inclui carinho, cuidado e sensibilidade. Porém, o género masculino é considerado mais agressivo, ambicioso, assertivo e direto. Os indivíduos que agem de forma incongruente com o seu papel de género tendem a ser avaliados negativamente (Eagly & Karau, 2002). Esta incongruência pode criar problemas para as líderes, porque as características necessárias para ser um/a líder de sucesso são associadas mais frequentemente ao papel do género masculino (Schein, 1975). Assim sendo, apesar de não especificar o tipo de liderança, numa forma geral, é validado pela literatura que as crenças sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres podem moderar a relação entre o sexo do/a líder e a liderança.

Apesar de a H2 não ser corroborada, verifica-se que as crenças tradicionais do/as participantes sobre as mulheres em cargos de chefia têm um efeito direto negativo e estatisticamente significativo na perceção de liderança responsável, ou seja, os resultados demonstram que, quanto mais conservadoras as crenças dos/as participantes, menor a perceção de liderança responsável.

Adicionalmente, o sexo do/a participante contribui para a perceção de liderança responsável, revelando que os participantes tendem a avaliar os seus ou suas líderes como mais responsáveis do que as participantes. Desta forma, o mesmo acontece para a variável exercício de um cargo de chefia, sugerindo que os/as participantes que exercem cargos de chefia tendem a avaliar os seus ou as suas líderes como mais responsáveis do que aqueles/as que não tem responsabilidades de chefia.

Ainda que neste estudo não tenha sido possível corroborar a hipótese de moderação por parte das crenças sobre a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, este é um construto ainda muito pouco estudado em Portugal. Assim, foi-nos possível aumentar a literatura sobre o mesmo e, possivelmente, incentivar a que mais investigadores/as continuem nesta linha de investigação, permitindo que venham a ser desenvolvidos mais estudos empíricos.

O estilo de liderança adotado pelos/as líderes das organizações tem impacto nas mais diversas dimensões, desde logo, ao nível dos colaboradores e colaboradoras. Os desafios que as organizações enfrentam no século XXI, nomeadamente, ao nível da ética, da

sustentabilidade e da responsabilidade, são, cada vez mais, importantes, não só ao nível da organização em si mesma, mas também ao nível do indivíduo que lidera a organização. Estudos recentes no âmbito da liderança responsável sugerem a sua enorme relevância para as organizações, bem como para as partes interessadas (Caçador, 2019).

Tendo em conta os resultados deste estudo, podemos afirmar que a situação das mulheres no mercado de trabalho está a transformar-se e a sofrer melhorias de forma progressiva, uma vez que não foram percebidas crenças acentuadas de desigualdade de oportunidade entre homens e mulheres pela amostra, dando mais relevância à construção de uma sociedade mais equilibrada, onde mulheres e homens têm os mesmos direitos e deveres.

As desigualdades entre homens e mulheres estão bastante relacionadas com as representações sociais, os estereótipos e os preconceitos associados a um/a e a outro/a (Freitas, 2021). No fundo, todos os indivíduos são essenciais por serem únicos e terem visões próprias, podendo, assim, dar um contributo positivo à liderança, para que haja a verdadeira harmonia e uma vivência equilibrada e justa para todos/as. Nenhuma organização funciona eficientemente sem haver equidade de género. O verdadeiro progresso não ocorre sem uma diversidade de perspetivas no que diz respeito à liderança (Freitas, 2021).

Todavia, a liderança responsável, ainda que recente, conjuga práticas que há muito se revelam benéficas, mas nem sempre são exercidas em contexto laboral. Assim, as entidades podem oferecer programas específicos de treino e desenvolvimento para ajudar os/as líderes a avaliar o significado das práticas da liderança responsável e, por outro lado, a dissipar as crenças conservadoras que levam a desigualdades entre homens e mulheres. Tais intervenções podem conduzir a tarefas de liderança que incentivam os líderes e as líderes a comportarem-se de forma responsável, alinhando-se com o compromisso afetivo dos/as colaboradores/as, com os comportamentos de cidadania organizacional e com o desempenho individual.

Por último, devemos questionar quais os efeitos da liderança responsável ao nível micro nas partes interessadas, sejam elas de dentro ou de fora da organização, para compreender os seus efeitos ao nível meso e macro, e quais os critérios para classificar uma liderança responsável como boa ou má (Miska & Mendenhall, 2018).

A presente investigação permitiu, primeiramente, testar os instrumentos utilizados, em termos de validade e fiabilidade, no contexto organizacional atual português. Como a liderança responsável é um conceito recente, a investigação contribui igualmente para uma melhor clareza do mesmo e de todos os componentes que este engloba, permitindo que os/as atuais e

futuros/as líderes compreendam a complexidade e desafios associados ao que significa ser um/a líder responsável.

4.1 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Independentemente dos contributos deste estudo, que são percecionados como importantes, tanto a nível teórico, como a nível empírico e prático, é indispensável referir algumas limitações do mesmo. Em primeiro lugar, uma das limitações deste estudo prende-se com a confiança dos dados auto reportados, uma vez que os dados recolhidos tiveram como base uma única fonte – o indivíduo. Apesar da utilização de uma única fonte poder aumentar a variância comum entre as variáveis, foram tomadas algumas precauções, para reduzir as fontes de contaminação. Por exemplo, o anonimato dos/as participantes foi protegido.

Para o efeito, o presente estudo, correlacional, procurou ter em consideração, especificamente, as crenças estudadas, razão pela qual a escala do instrumento foi adaptada para o contexto em análise. Consequentemente, o facto de o instrumento utilizado na maioria dos estudos ser composto por itens de carácter mais geral, seria importante validar escalas referentes a tipos de crenças específicos com o intuito de se compreender melhor os seus itens. Ainda no que diz respeito à metodologia de recolha de dados, sugere-se a introdução e/ou a conjugação de outras abordagens e metodologias (e.g., adotando uma abordagem qualitativa, recorrendo, por exemplo, à técnica da entrevista), diversificando as fontes de recolha de informação, podendo, por exemplo, ser mais vantajoso na obtenção de informações acerca do como são sentidas pelos/as inquiridos/as as desigualdades de género e de que forma a liderança praticada é vista como responsável, isto é, compreender melhor as crenças e os comportamentos da liderança responsável.

Outra das limitações deste estudo é o facto de este apenas contar com 209 respostas, podendo uma amostra maior conduzir a resultados mais significativos. Desta forma, numa futura investigação, será vantajoso utilizar um estudo com um maior número de participantes.

Subsequentemente, atendendo à situação atual do país relativamente à COVID-19 e uma vez que a recolha de dados teve lugar durante a pandemia, a perceção dos/as participantes pode ter sofrido alterações, condicionando, desta forma, os resultados. Assim como toda a população, também os indivíduos que fizeram parte da presente amostra sofreram modificações no seu dia-a-dia e no seu modo de trabalho. Tendo em conta o processo de adaptação à nova realidade, este pode ter motivado as pessoas a criarem alguns obstáculos ou terem tido dificuldade em lidar com todos os contextos que existem na vida, quer seja a nível pessoal,

familiar, social ou profissional. Neste sentido, pode ter levado a diferentes expectativas e percepções em relação ao trabalho, dado que tiveram de readaptar a forma como trabalhavam e, desta forma, foram confrontadas com a mudança e com a consequente necessidade de ajustamento.

Finalmente, no futuro, dever-se-á ter em atenção os itens escolhidos para mensurar as crenças. O presente estudo utilizou uma escala onde vários itens não tinham qualidades métricas suficientes para serem estudados. Dessa forma, fez-se a análise dos componentes principais da Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens e utilizámos a dimensão caracterizada pela percepção das pessoas inquiridas, tendo em conta o conservadorismo relativo às mulheres, visto que os cinco itens que compõem esta dimensão se referem a uma ideia negativa no que diz respeito à ocupação das mulheres em cargos de liderança. Neste estudo, as outras dimensões foram retiradas antes da análise das hipóteses, através da análise fatorial. Logo, os próximos estudos devem ter esse cuidado.

A nível de sugestões futuras, pode ser pertinente continuar a insistir numa vertente teórica do tema, uma vez que é ainda pouco estudado, podendo contribuir não só para um maior conhecimento, como também como auxílio na adoção de estratégias no mundo do trabalho, por exemplo.

Para estudos futuros, pode ser interessante um maior foco em *stakeholders*, visto que um/a líder responsável manifesta uma atenção a todos os *stakeholders* e, de acordo com o estudo apresentado, os/as líderes desta amostra são, na sua maioria, líderes intermédios/as, ou seja, gerentes, chefes de departamento ou de equipa e supervisores/as. Posto isto, interessa destacar que os/as líderes intermédios/as poderão também exercer um impacto nos colaboradores e colaboradoras com este tipo de liderança, independentemente de pertencerem aos quadros hierárquicos mais elevados da organização, mas seria interessante os/as inquiridos/as também terem um perfil, por exemplo, de sindicatos, clientes e fornecedores para se perceber se os resultados se mantêm.

Outro estudo que podia ser relevante considerar seria ver de que forma a idade dos/as subordinados/as pode ter uma influência na relação do sexo do/a líder com a liderança responsável e se os/as subordinados/as diferem de opinião consoante o sexo. Da mesma forma, podia ser pertinente explorar as crenças dos/as líderes sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres e investigar as mesmas em outros tipos de liderança.

4.2 Considerações Finais

No presente estudo, e sob um prisma teórico, podemos aludir que toda a investigação desenvolvida e os resultados apresentados constam como um prosseguimento e complementaridade da investigação já realizada nesta área. Deste modo, convidamos todos/as os interessados/as a continuar a estabelecer um alargamento e aprofundamento das definições, teorizações e investigações neste domínio.

Posto isto, esperamos ter contribuído, com a realização desta dissertação, para o despertar de novas pesquisas em torno da temática tratada, tendo em vista as crenças de igualdade de oportunidade entre homens e mulheres e combater a desigualdade das mesmas e promover estilos de liderança eficazes, neste caso, a liderança responsável, tanto a indivíduos do sexo masculino como do sexo feminino.

Referências

- Abobeleira, A. R. P. (2021). *A liderança e identidade de género dos líderes: A percepção dos seguidores* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.26/39246>
- Abreu, M. A. A., & Meirelles, R. L. (2012). Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior na carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG). IPEA - Instituto de Pesquisa Económica Aplicada.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e género*. Edições Silabo.
- Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership - Theory, Research, and Managerial Applications* (3ª ed). The Free Press.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bryman, A. (2004). *Liderança nas Organizações* (3ª ed). Editora Atlas.
- Caçador, M. M. (2019). *A liderança responsável e sua relação com a intenção de turnover e o burnout: o efeito mediador do love of Money*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório Aberto do Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/4042>
- Cappelle, M. C. A., Brito, M. J., Melo, M. C. O. L., & Vasconcelos, K. A. (2007). A produção científica sobre género nas organizações: uma meta-análise. *Revista Eletrônica de Administração*, 13(3), 502-528. Disponível em <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39960>.
- Carvalho, T. C. M., & Azevedo, A. W. (2018). Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional. *Revista Ciência da Informação*, 5(3), 20-2. <https://doi.org/10.28998/cirev.2018v5n3c>

- Castells, M. (2004). *The power of identity*. Blackwell Pub.
- Cunha, M. P., Rego, A. Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. RH Editora.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). The promise and peril of global business ethics. *California Management Review*, 41, 45–63. <https://doi.org/10.1177%2F000812569904100401>
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1471-6402.2007.00326.x>
- Eagly, A. H. (2013). Women as leaders: Leadership style versus leaders' values and attitudes. In *Gender and work: Challenging conventional wisdom* Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14, 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A., Karau, S., Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 120-145.. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Edlund, C. (1992). “Humanizing the workplace: Incorporating feminine leadership”. In Bailey M.; Mayer, R. (Eds.), *Public management in an interconnected world* (pp37-60). Library of Congress.
- Ellemers, N., & Barreto, M. (2009). Collective action in modern times: How modern expressions of prejudice prevent collective action. *Journal of Social Issues*, 65(4), 749–768. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2009.01621.x>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1548051808318412>

- Frankel, L. P. (2007). *Mulheres lideram melhor que homens* (2ª Ed). Gente.
- Freeman, R. Edward, Brian Moriarty, & Lisa A. Stewart. (2009). "Ethical leadership." In Burke, J. R, & Cooper, L.C (Eds.), *Research companion to corruption in organizations* (pp. 66-77). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849801928>
- Freitas A. C. M. (2021). *Liderança e gênero: um estudo de caso numa escola pública da RAM*. [Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira]. Repositório Aberto da Universidade da Madeira. <http://hdl.handle.net/10400.13/3916>
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491–512. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.3.491>
- Gomes, J. F., & Cesário, F. (2014). *Investigação em gestão de recursos humanos*. Escolar Editora.
- Gomes, A. F., Santana, W. G. P., Antonialli, L. M., & Correia, E. L. F. (2009). Trajetórias e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. *Revista de Gestão*, 16(1), 69-87. Retirado de: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5283/trajetorias-e-estrategias-de-mulheres--um-estudo-conquistense/i/pt-br>
- Guimarães, C. P. S. F. (2002). *Liderança eficaz: Pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis* (8ª Ed). Editora Atlas.
- Guy, M. E. (1990). *Ethical decision making in everyday work situations*. Quorum Books.
- Hair, J., Black, W., Rolph, A., & Babin, B. (2010). *Multivariate data analysis* (7ª ed.). Pearson.
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2017). The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 759-774. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications. <https://doi.org/10.1111/jedm.12050>
- Hunter College. (1983). *Women's realities, women's choices: An introduction to women's studies*. Oxford University Press.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

- Maak, T. (2007) Responsible leadership, stakeholder engagement and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74, 329-343. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9510-5>
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Manning, T. T. (2002). Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. *Women in Management Review*, 17(5), 207-216. <https://doi.org/10.1108/09649420210433166>
- Marques, J., & Paéz, D. (2006). “Processos cognitivos e estereótipos sociais.” In J. Vala & M. B. Monteiro, *Psicologia Social* (7ª ed.) (pp. 333-386). Fundação Calouste Gulbenkin.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31-41. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11>
- Miner, J. B. (1993). *Role motivation theories*. Routledge.
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 117-134. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2999-0>
- Motta, F. C. P. (1997). “Cultura e organizações no Brasil”. In Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. (Org). *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp.25-37). Atlas.
- Moller, M. E., & Silva, J. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683-697. <http://dx.doi.org/10.14417/ap.389>
- Neves, R. (2018). A influência da liderança responsável no envolvimento e no desempenho dos colaboradores. Tese de Mestrado Não Publicada. Lisboa: ISEG
- Nogueira, M. C. O. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57-72. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v9i2p57-72>
- Nunes, J. R., & Mota, E. P. (2016). Análise das características para a formação de líderes em uma gestão estratégica. *Revista iPecege*, 1(3/4), 93 - 125. <https://doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.3-4.93>

- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female. *Journal of Business Ethics*, 27, 321–334. <https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>
- Pisco, M. L. R. (2015). *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, Universidade de Évora]. Repositório Aberto da Universidade de Évora. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/14555>
- Pless, N., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 3-13. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4>
- Quigley, N. R., Sully de Luque, M., & House, R. J. (2005). “Responsible leadership and governance in a global context: Insights from the Globe study”. Doh, P. J., & Stumpf, A. S. (2005). In *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business* (pp. 352-379). Edward Elgar Publishing.
- Quirino, R. (2012). Trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 2, 90–102. <https://doi.org/10.3895/rts.v8n15.2596>
- Rego, A., Cunha, M. P., & Ribeiro, M. G. (2013). *Liderança para a sustentabilidade: A voz de quem lidera em Portugal*. Actual Editora.
- Rocha, C. (2000). Perspectivas organizacionais sobre a liderança feminina em contexto educativo. In J. A. Costa, A. Neto-Mendes, & A. Ventura (Orgs.), *Liderança e estratégia nas organizações escolares. Atas do I Simpósio sobre organização e gestão escolar* (pp. 109-118). Portugal: Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/1822/10075>(<http://hdl.handle.net/1822/10075>)
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology* 60(3), 340-344. <https://doi.org/10.1037/h007663>
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768. <https://doi.org/10.1213/ane.0000000000002864>
- Siegel, D. S. (2014). Responsible leadership. *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), 221- 223. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5465/amp.2014.0081%0AFROM>
- Sobral, S., & Ribeiro, C. (2018). A liderança no feminino: uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, 57-76. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.655>

- Sousa, F. C. (2015). Perceção de diferenças atribuíveis ao género dos líderes na promoção do bem-estar nas empresas. *Teoria e Prática em Administração*, 5(1), 105-129. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2015v5i1-18379>
- Stelter, N. Z. (2002). Gender differences in leadership: current social issues and future organizational implications. *The Journal of Leadership Studies*, 8(4), 88–99. <https://doi.org/10.1177/107179190200800408>
- Swim, J. K., & Hyers, L. L. (2009). “Sexism.” In T. D. Nelson (Ed.), *Handbook of prejudice, stereotyping and discrimination* (pp. 407–430). Psychology Press.
- Swim, J. K., Scott, E. D., Sechrist, G. B., Campbell, B., & Stangor, C. (2003). The role of intent and harm in judgments of prejudice and discrimination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(5), 944–959. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.5.944>
- Thomas, C. (2001). *The ethical leader, Executive Excellence* (Vol. 18). Executive Excellence Publishing.
- Trevino, 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*, 55, 5–37. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128–142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Van Engen, M.; Leeden, R.; Willensen, T. (2001). Gender, context and leadership style. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 581–598. <https://doi.org/10.1348/096317901167532>
- Vasconcelos, C. (2019). *Mulheres em cargos de liderança*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123810/2/364807.pdf>
- Voegtlin, C. (2001). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 57–73. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1020-9>

- Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327-341. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.001>
- Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 37, 327-341. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.001>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*, 6th edition. Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.
- Zauli-Fellows, A. (2006). *Escala de percepção de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens* [Dissertação de Doutorado, Universidade de Brasília]. Repositório Aberto da Universidade de Brasília. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/2086>
- Zheng, X., Liu, X., Liao, H., Qin, X., & Ni, D. (2022). How and when top manager authentic leadership influences team voice: A moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 145, 144-155. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.073>

Anexos

Anexo A

Consentimento informado

Bem-Vindo/a!

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa e tem como objetivo compreender que características apresentam as pessoas com cargos de chefia em Portugal, a partir da opinião de trabalhadores/as que trabalham sob a sua supervisão. Para participar neste estudo basta que trabalhe para a mesma entidade patronal e sob a supervisão de uma mesma chefia há, pelo menos, 6 meses. A sua participação no estudo é muito valorizada e consiste na resposta a um questionário, com duração de cerca de 10 minutos.

O estudo é realizado por Inês Cunha (xxxx@gmail.com) e orientado pela Professora Doutora Maria Helena Santos e coorientado pela Professora Doutora Patrícia Duarte, que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida ou partilhar algum comentário. A participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária, a participação é também anónima e confidencial. Os dados obtidos destinam-se apenas a tratamento estatístico e

nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente. Em nenhum momento do estudo precisa de se identificar.

Antes de iniciar, asseguramos que:

- As suas respostas serão anónimas e ninguém poderá aceder à sua identidade.
- As suas respostas serão utilizadas exclusivamente para a investigação e cedidas apenas pelas pessoas interessadas no projeto.

Ao iniciar, está a concordar com a seguinte afirmação: - Declaro conscientemente que tenho mais de 18 anos, encontro-me a trabalhar há, pelo menos, 6 meses para a mesma entidade

patronal e sob a supervisão de uma mesma chefia, a minha participação é voluntária e que posso interromper em qualquer momento, simplesmente fechando a página.

Aceita participar no presente estudo, cumprindo os requisitos acima mencionados?

☐ Sim

☐ Não

Anexo B

Dados Sociodemográficos relativos ao/à participante

Neste bloco, agradecemos que indique alguns dados pessoais que serão utilizados apenas para fins estatísticos. Relembramos que as suas respostas são confidenciais. Assinale a resposta mais adequada à sua situação

Idade

Sexo

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro

- ☐ Prefiro não responder

Habilitações académicas

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Há quantos anos trabalha na organização? (se trabalha há menos de 1 ano, use casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0.25; 6 meses = 0.5; 9 meses = 0.75)

Exerce algum cargo de chefia?

- ☐ Não
- ☐ Sim

Qual é o seu vínculo à organização?

- ☐ Proprietário/a
- ☐ É trabalhador/a efetivo/a na organização
- ☐ Tem um contrato a prazo
- ☐ Trabalha em regime temporário ou *outsourcing*
- ☐ Estágio
- ☐ Outra situação

Qual a dimensão da sua organização (número aproximado de trabalhadores)?

- ☐ Mais de 250 trabalhadores
- ☐ 50 a 250 trabalhadores
- ☐ 10 a 49 trabalhadores
- ☐ até 9 trabalhadores

A organização onde trabalha é:

- ☐ Privada
- ☐ Público-privada
- ☐ Pública

A sua organização:

- ☐ Tem fins lucrativos
- ☐ Não tem fins lucrativos

Em que setor de atividade opera a organização?

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

Anexo C

Dados Sociodemográficos – Relação com a Chefia

Iremos agora colocar algumas questões sobre a sua chefia direta, isto é, a pessoa que supervisiona atualmente o seu trabalho.

Gostaríamos de saber se na sua atividade profissional reporta a alguma chefia direta:

- ☐ Sim
- ☐ Não

Há quantos anos aproximadamente trabalha com esta chefia? (se trabalha há menos de 1 ano, use casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0.25; 6 meses = 0.5; 9 meses = 0.75)

Qual a frequência de interação com a sua chefia direta?

- ☐ Diária
- ☐ Semanal
- ☐ Quinzenal
- ☐ Mensal

A sua chefia direta é:

- ☐ Do sexo masculino
- ☐ Do sexo feminino

Anexo D

Escala de Liderança Responsável

Abaixo encontra uma lista de grupos/partes interessadas com quem a sua chefia direta poderá interagir, com menor ou maior frequência, no cotidiano profissional. Tendo por base o conhecimento que tem sobre o cotidiano profissional da sua chefia, indique com que frequência a mesma interage com cada um destes grupos / parte interessadas.

Indique o seu grau de concordância com as afirmações:

	De modo nenhum	De vez em quando	Às vezes	Com bastante frequência	Frequentemente, se não sempre
Clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Empregado/as	☐	☐	☐	☐	☐
Membros de entidades parceiras ou alianças	☐	☐	☐	☐	☐
Sindicatos	☐	☐	☐	☐	☐
Representantes da comunidade local (por exemplo: sociedades, associações, igrejas, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐
Organizações não-governamentais (por exemplo: grupos que defendem causas sociais ou ambientais).	☐	☐	☐	☐	☐
Proprietário/as, /Acionistas e Investidore/as	☐	☐	☐	☐	☐
Instituições governamentais ou entidades reguladoras (inclui interações com funcionário/as do governo ou	☐	☐	☐	☐	☐

representantes das
autoridades locais)

Fornecedor/as



Gestão de
Topo



Pedimos-lhe agora que reflita sobre as atitudes e comportamentos da sua chefia e refira a frequência com que cada uma das afirmações se aplicam à mesma. A minha chefia:

	De modo nenhum	De vez em quando	Às vezes	Com bastante frequência	Frequentemente, se não sempre
Demonstra estar consciente das reivindicações dos grupos/partes interessadas mais relevantes.	☐	☐	☐	☐	☐
Considera as consequências das decisões para os grupos/partes interessadas mais afetadas pelas mesmas.	☐	☐	☐	☐	☐
Envolve os grupos/partes interessadas afetadas no processo de tomada de decisão.	☐	☐	☐	☐	☐
Pondera as reivindicações de diferentes grupos/partes interessadas antes de tomar uma decisão.	☐	☐	☐	☐	☐
Tenta alcançar um consenso entre os grupos/partes interessadas afetados.	☐	☐	☐	☐	☐

Anexo E

Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens

Para terminar, as afirmações abaixo pretendem avaliar as suas percepções sobre as oportunidades que as mulheres têm de ascender na carreira em cargos de liderança. Avalie o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Responda, selecionando o número (de 1 a 5) que melhor represente a sua opinião. Para melhor compreensão, a palavra “liderança” refere-se aos cargos de chefia.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Na minha organização, a diversidade de raça, género, idade, religião etc., é considerada uma vantagem para o desempenho organizacional.	☐	☐	☐	☐	☐
As mulheres consideram-se incapazes de ocupar cargos de liderança.	☐	☐	☐	☐	☐
Geralmente, o número de homens que ocupam cargos de direção é maior por razões culturais.	☐	☐	☐	☐	☐
As mulheres têm mais sensibilidade do que os homens para desempenhar tarefas que envolvem relacionamento interpessoal.	☐	☐	☐	☐	☐
Habitualmente, nas organizações, ninguém deixa de ser escolhido para ocupar um cargo de liderança por ser mulher.	☐	☐	☐	☐	☐
O critério de promoção por mérito aumenta as oportunidades de a mulher ascender na carreira.	☐	☐	☐	☐	☐
Nas organizações, é comum as/os funcionárias/os acharem que os homens têm mais autoridade para liderar.	☐	☐	☐	☐	☐

Mesmo que tenham competência, as mulheres não desejam ocupar cargos de liderança.

☐☐☐☐☐

Nas organizações, as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens.

☐☐☐☐☐

As mulheres sentem que não são aceites como chefes pelos homens.

☐☐☐☐☐

A organização em que trabalha oferece oportunidades iguais de formação para homens e mulheres.

☐☐☐☐☐

Os homens não gostam de ser chefiados por mulheres.

☐☐☐☐☐

Na organização em que trabalha, o homem é sempre o escolhido nos processos de seleção interna para ocupar cargos de liderança.

☐☐☐☐☐

As mulheres que recorrem ao uso da sedução têm mais oportunidades de ascensão na carreira.

☐☐☐☐☐

Nas organizações conservadoras, geralmente os cargos de liderança são ocupados por homens.

☐☐☐☐☐

Na organização em que trabalha, geralmente os cargos de liderança são ocupados por homens.

☐☐☐☐☐

Por achar que não serão escolhidas, as mulheres não se candidatam a processos de seleção interna para ocupar cargo de liderança.

☐☐☐☐☐

Na sua organização, os homens têm mais oportunidades de ascensão na carreira devido ao preconceito existente contra as mulheres.	☐	☐	☐	☐	☐
A organização onde trabalha nada pode fazer para que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de ocupar um cargo de liderança.	☐	☐	☐	☐	☐
As mulheres têm medo de ocupar cargos de liderança.	☐	☐	☐	☐	☐
Os homens têm dificuldade de lidar com as mulheres como iguais na atividade profissional.	☐	☐	☐	☐	☐
Há carreiras tradicionalmente mais associadas a mulheres do que a homens, como as de enfermeira, secretária e professora.	☐	☐	☐	☐	☐
Se houver uma posição aberta para um cargo de chefia, as oportunidades de este ser ocupado por homens ou mulheres são as mesmas.	☐	☐	☐	☐	☐

Por serem menos competitivas do que os homens, as mulheres não se candidatam a processos de seleção interna para ocupar cargos de liderança.

☐☐☐☐☐

Na organização onde trabalha, os homens sentem-se constrangidos quando são chefiados por mulheres.

☐☐☐☐☐

Na organização onde trabalha, as mulheres são emocionalmente menos estáveis do que os homens.

☐☐☐☐☐

Na organização onde trabalha, as mulheres são melhores líderes do que os homens.

☐☐☐☐☐

Na organização onde trabalha, as mulheres que desejam ocupar cargos de liderança têm de enfrentar mais desafios do que os homens.

☐☐☐☐☐

Em geral, os homens atribuem o sucesso das mulheres à sensualidade feminina.

☐☐☐☐☐

Anexo F

Debriefing

Muito obrigada por ter participado neste estudo. Conforme adiantado no início da sua participação, o estudo incide sobre liderança, mais especificamente sobre o estilo de liderança responsável. Trata-se um estilo de liderança em que a chefia tem em consideração e procura responder a necessidades e expectativas de diferentes grupos (ex. clientes, trabalhadores/as, parceiros de negócios, etc.) de forma a criar valor para todos os grupos. Neste estudo, procura-se perceber se homens e mulheres a exercer cargos de chefia revelam níveis semelhantes deste estilo de liderança a partir da opinião dos seus subordinados e subordinadas. Um segundo objetivo do estudo é avaliar se a opinião dos subordinados e subordinadas sobre o comportamento das suas chefias é influenciada pela perceção de igualdade de oportunidades e capacidade de liderança de homens e mulheres.

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

Mais uma vez, obrigada pela sua participação. 😊