

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice de Tabelas	vi
Lista de Abreviaturas.....	vii
Capítulo 1. Introdução	1
1.1 Introdução / Estrutura da tese	1
1.2 Pertinência do tema.....	1
1.3 Questão central	2
1.4 Objetivos.....	2
1.5 Hipóteses.....	3
Capítulo 2. Revisão da Literatura.....	5
2.1 Liderança – Conceitos e Perspetivas	5
2.2 Estilos de liderança	6
2.2.1 Liderança transformacional e transacional	6
2.2.2 Liderança <i>Laissez faire</i>	8
2.3 Liderança e Género	9
2.3.1 O confronto de ideias.....	9
2.3.2 Perspetivas do estilo transformacional e transacional	11
2.4 Instituições Particulares de Solidariedade Social	12
2.4.1 Conceito e Noção.....	12
2.4.2 Liderança nas IPSS	13
2.4.3 IPSS: Institucionalização de Crianças e Jovens	14
Capítulo 3. Metodologia e Dados.....	15
3.1 Metodologia aplicada.....	15

3.1.1	Tipo de estudo	15
3.1.2	População e Amostra	16
3.1.3	Instrumentos de medida.....	17
Capítulo 4.	Apresentação e Discussão de Resultados	19
4.1	Apresentação Análise de Conteúdo – Qualitativa	19
4.2	Apresentação Análise estatística – Quantitativa.....	19
4.2.1	Análise de Fiabilidade	19
4.2.2	Análise fatorial	20
4.2.3	Distribuições numéricas e percentuais	21
4.2.4	Estatísticas descritivas	23
4.2.5	Validação das hipóteses.....	24
4.3	Discussão resultados qualitativos	29
4.4	Discussão resultados quantitativos	30
Capítulo 5.	Conclusão Final	33
5.1	Conclusão.....	33
5.2	Limitações.....	34
5.3	Pesquisas futuras.....	34
Referências bibliográficas	36
Anexos		

Agradecimentos

Quero agradecer, em especial, à minha orientadora Professora Pilar Mosquera pela sua paciente dedicação, confiança e sugestões que possibilitaram a concretização deste trabalho.

À Dr^a Isabel Heitor pela sua disponibilidade e boa vontade.

Ao Telmo Batista pelo seu amor, carinho e motivação já que sem o seu apoio esta tarefa teria sido muito mais difícil.

Por último, quero agradecer à minha família pela compreensão e incentivo durante toda a minha caminhada.

A todos o meu muito obrigada!

Resumo

O presente trabalho teve como propósito principal aferir a influência do gênero nos estilos de liderança adotados pelos líderes, bem como o estilo de liderança exercido, em nove Instituições Particulares de Solidariedade Social que acolhem crianças e jovens, tendo por base o modelo teórico de Bass e Avolio (1995).

Partiu-se de uma abordagem qualitativa, com base em entrevistas semi-estruturadas a dez líderes e de seguida, com recurso ao *Multifactor Leadership Questionnaire*, procedeu-se a uma análise quantitativa de uma amostra de cento e dois subordinados.

Os resultados demonstraram a adoção de ambos os estilos de liderança, transacional e transformacional, porém os últimos apresentaram uma média ligeiramente mais elevada, com uma maior incidência no gênero masculino.

Palavras-chave: Estilos de Liderança, Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Abstract

The scope of this thesis was to assess the main effect of gender in leadership styles adopted by the leaders and the leadership style. The study was conducted in nine Private Institutions of Social Solidarity that shelter children and youth, based on the theoretical model of Bass and Avolio (1995).

The study started from a qualitative approach, based on semi-structured interviews to ten leaders and then, using the Multifactor Leadership Questionnaire, proceeded to a quantitative analysis of a sample of one hundred and two subordinates.

The results show the adoption of both transactional and transformational leadership styles, however the latter showed a slightly higher average, with a higher incidence in males.

Keywords: Leadership Styles, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Private Institutions of Social Solidarity.

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Consistência interna do MLQ.....	20
Tabela 2 - Consistência interna da escala de Liderança Transacional	20
Tabela 3 - Consistência interna da escala de Liderança Transformacional.....	20
Tabela 4 – KMO Liderança Transacional	21
Tabela 5 - KMO Liderança Transformacional	21
Tabela 6 - Distribuição numérica e percentual da amostra por género de subordinado.	21
Tabela 7 - Distribuição numérica e percentual da amostra por género do líder	22
Tabela 8 - Distribuição numérica e percentual da amostra por idades de subordinados	22
Tabela 9 - Distribuição numérica e percentual da amostra por habilitações literárias por subordinados	22
Tabela 10 - Estatísticas descritivas das variáveis para os dois estilos de liderança.	23
Tabela 11 - Estatísticas descritivas das variáveis a Liderança Transacional.....	23
Tabela 12 - Estatísticas descritivas das variáveis a Liderança Transformacional	24
Tabela 13 - Teste de <i>Levene</i> H1	24
Tabela 14 - Comparação de médias de estilos de liderança relativamente ao género do líder.....	25
Tabela 15 - Teste de <i>Levene</i> H2	26
Tabela 16 - T-test para Igualdade de Médias H2.....	26
Tabela 17 - Teste ANOVA - Formação Académica	27
Tabela 18 - Teste <i>Post-hoc Tukey</i> Transacional	27
Tabela 19 - Teste <i>Post-hoc Tukey</i> Transformacional	28
Tabela 20 - Teste ANOVA – Liderança Transacional e Transformacional - Idade	28

Lista de Abreviaturas

CAE: Casa de Acolhimento Emergência

CAT: Casa de Acolhimento Temporário

IPSS: Instituição Particular de Solidariedade Social

KMO: *Kaiser-Meyer-Olkin*

LIJ: Lar de Infância e Juventude

MLQ: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Capítulo 1. Introdução

1.1 Introdução / Estrutura da tese

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta o tema de investigação bem como a sua relevância, os objetivos e as hipóteses de pesquisa.

No capítulo 2 é feita uma revisão da literatura já existente sobre o tema, que inclui conceitos e perspetivas de liderança; os vários estilos de liderança com base em Bass e Avolio; uma discussão e confronto de investigação na área de liderança e género e, por fim, uma descrição das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) em particular, daquelas que operam na área das crianças e jovens.

Posteriormente, no terceiro capítulo, é apresentada a metodologia aplicada, nomeadamente o tipo de estudo, identificação da população e amostra e enumeração dos instrumentos de recolha de dados utilizados.

No capítulo 4 são discutidos os resultados através dos métodos utilizados onde é efetuada a análise de conteúdo (qualitativa) e a análise estatística (quantitativa).

O capítulo 5 apresenta as principais conclusões do estudo, bem como a respetiva discussão, terminando com o enfoque às limitações e recomendações para futuras pesquisas.

1.2 Pertinência do tema

O Estado Português, por si só, seria incapaz de assegurar a prestação de todos os serviços, de forma sustentável e qualificada, pelo que as IPSS assumem um pilar de sustentabilidade.

Face ao papel preponderante das IPSS no contexto português, o presente trabalho pretende ser um contributo para uma área da investigação que ainda se encontra pouco explorada, contudo atual e de interesse crescente. Pretende-se, desta forma, investigar a influência do género nos estilos de liderança adotados pelos líderes, em particular em contexto social, bem como o estilo de liderança exercido em Instituições que prestam apoio a crianças e jovens institucionalizadas, nomeadamente Lares de Infância e

Juventude (LIJ), Casas de Acolhimento de Emergência (CAE) e Casas de Acolhimento Temporário (CAT).

O objetivo destas organizações passa sempre pela prestação de serviços que visam a satisfação de necessidades humanas e sociais, constituindo assim um grande desafio para os líderes destas organizações, nomeadamente no que diz respeito à aliança entre as componentes técnica e social, com vista ao sucesso e à qualidade dos serviços prestados.

A escassez de bibliografia sobre a influência dos géneros na liderança de IPSS é notória, bem como raeriam os trabalhos científicos sobre esta componente tão importante. Neste sentido, o presente estudo visará contribuir para um melhor conhecimento das IPSS nas áreas de apoio a crianças e da liderança adotada nas mesmas, bem como contribuir para a melhoria do conhecimento científico nesta área.

1.3 Questão central

Uma investigação científica parte sempre de uma questão que, de acordo com Fortin (2009, p.52)“ (...) é uma interrogação precisa, escrita no presente e que inclui os conceitos em estudo, indicando claramente a direção que se entende tomar (...)”. Face ao exposto, coloca-se a seguinte questão que norteará a pesquisa:

O género influencia o estilo de liderança adotado pelos líderes das IPSS na área de crianças e jovens?

1.4 Objetivos

O presente trabalho de investigação tem como objetivo geral identificar a influência do género nos estilos de liderança adotados pelos líderes, bem como o estilo de liderança exercido, em IPSS que acolhem crianças e jovens. Deste modo, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1 - Verificar se há diferença no estilo de liderança predominante adotado por homens e pelas mulheres nas IPSS, na área de crianças e jovens considerando o modelo multifatorial de liderança;

2 - Verificar se existem diferenças significativas na avaliação da eficácia, reforço extra e satisfação por parte dos subordinados em função do género do líder considerando o modelo multifatorial de liderança;

3 – Averiguar se a perceção do estilo de liderança adotado pelo líder depende da formação académica e da idade do subordinado.

1.5 Hipóteses

As hipóteses de investigação são “um enunciado que antecipa relações entre variáveis e que necessita de uma verificação empírica ” (Fortin, 2009, p. 164-165).

Na tentativa de responder à problemática em análise e com base nos objetivos de investigação e na questão central formulada, definiram-se as seguintes hipóteses:

H1 – Existem diferenças significativas nos estilos de liderança adotados pelos homens e pelas mulheres líderes de IPSS, de acordo com a perceção dos seus subordinados.

Considerar-se-ão os dois estilos de liderança base enumerados pelos autores Bass e Avolio, a transformacional e transacional.

A literatura sobre liderança de géneros não é consensual na medida em que existem autores que apontam a existência de diferenças entre a liderança masculina e feminina, assim como existem outros autores que consideram a liderança de géneros um mito, destruindo a ideia de uma diferença nos géneros. Barracho e Martins (2010, p.135) referem que “(...) assumindo que líderes masculinos e femininos ocupam o mesmo papel dentro da organização e têm acesso equivalente ao poder e ao estatuto, não há porque esperar diferenças de género nos estilos de liderança”.

Bass e Avolio (2004) concluíram a partir das investigações em que se utilizou o MLQ que os líderes do género feminino tendem a apresentar resultados mais elevados na liderança transformacional e menores na liderança transacional do que os líderes do género masculinos.

H2 – Existem diferenças significativas na avaliação feita pelos subordinados da eficácia, satisfação ou reforço extra em função do género do líder.

Na literatura, o líder transformacional aparece frequentemente associado a uma liderança eficaz, mas Bass (1985) cit in Barracho e Martins (2010) admitiu que a

eficácia é uma das relevâncias do estilo transformacional contudo, a eficácia também pode ser o resultado da combinação de ambos os estilos (transformacional e transacional) na interação e na relação com o grupo de trabalho em causa.

Por seu turno, Vinkenburg, Engen, Eagly e Johannesen-Schmidt (2011) pesquisaram e analisaram se os estereótipos apontados sobre os estilos de liderança de género eram representações precisas de diferenças de sexo nos estilos de liderança. Verificou-se diferenças de forma bastante acentuada, uma vez que as mulheres foram apontadas como indivíduos com comportamentos mais eficazes e os homens com comportamentos menos eficazes.

H3 – O estilo de liderança percebido pelo subordinado varia de acordo com a sua formação académica.

H4 – O estilo de liderança percebido pelo subordinado varia de acordo com a sua idade.

Hersey e Blanchard (2002) consideram que as variáveis género, idade, formação académica e experiência profissional são aspetos que se devem ter em consideração quando se procura estudar a liderança, já que os padrões de comportamentos podem diferir. Poderá estar associado um conjunto de tendências conservadoras, em regra geral a indivíduos mais velhos e tendências mais inovadoras nos indivíduos mais novos. Relativamente à formação académica, denota-se uma tendência para desempenhos mais elevados para pessoas com mais formação.

Capítulo 2. Revisão da Literatura

2.1 Liderança – Conceitos e Perspetivas

Na literatura revista é possível encontrar várias pesquisas que procuram uma definição para o conceito de liderança. Importa ressaltar que a liderança, apesar de ser um tema de pesquisa há alguns anos, não é consensual, continuando a ser detentora de várias definições. Segundo Bass (1999) existem quase tantas definições de liderança como pessoas a tentar defini-la.

Na visão de Maximiano (2002, p. 303) a liderança é “ (...) o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, ou é a realização de metas por meio da direção de colaboradores”. Pode-se considerar que a liderança é o resultado de vários fatores como características pessoais, características da tarefa, da missão e da visão do contexto organizacional, institucional e social.

Para Fiorelli (2004, p. 200), “(...) liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente”. A liderança é algo que se centra no exercício de coordenação dos membros de um grupo organizado no alcance dos objetivos coletivos. Assim, um líder decide as opções a tomar de forma a que as tarefas sejam executadas.

Robbins (2005, p. 258) definiu liderança como “ (...) a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”, ou como o “(...) processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia (...) a escolha de objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação”.

Neste sentido, pode-se constatar que um líder tem sido visto ao longo dos tempos como alguém que possui determinadas características, sejam estas inatas ou adquiridas, alguém que se adapta ao contexto em que a organização se insere, alguém que gere, estipula objetivos, motiva e, define estratégias sob a influência em ambientes ambíguos, complexos e incertos.

2.2 Estilos de liderança

2.2.1 Liderança transformacional e transaccional

Bass e Riggio (2005) afirmam que a liderança transformacional é caracterizada pela sua componente pessoal, uma vez que o líder motiva os seus subordinados, através de valores e ideias. O líder introduz mudanças nas atitudes dos membros do grupo de modo a inspirá-los para que a realização dos objetivos sejam cumpridos. Esta teoria é suportada por quatro grandes componentes: carismática, inspiracional, consideração individualizada e estimulação intelectual.

Relativamente à componente **carismática**, a perceção do líder como o modelo a seguir apela e induz sentimentos de orgulho, respeito, confiança, admiração pela sua figura. Os subordinados identificam o líder como alguém persistente com habilidade e capacidades extraordinárias, pautado por atitudes éticas e morais.

No que toca à componente **inspiracional**, o líder utiliza a sua capacidade para motivar e inspirar os elementos do grupo a cumprir objetivos e metas traçadas, apelando ao espírito de equipa e ao otimismo. O líder é identificado como alguém com capacidade de iniciativa, que demonstra energia e confiança face ao futuro.

Na componente **consideração individualizada**, o líder demonstra uma preocupação com as necessidades de realização de cada um, nomeadamente pessoais e profissionais. O líder demonstra sinais de respeito pelos subordinados, no sentido em que presta atenção às necessidades individuais, provocando um ambiente promotor de oportunidades, capaz de aceitar as diferenças individuais.

No que concerne à **estimulação intelectual**, o líder apela à inovação, adotando uma postura de desafio e de estímulo aos subordinados, com novas metas e novos métodos para as atingir. O líder recorre à criatividade, no trabalho, para a solução dos problemas, sugerindo novas formas de realização das tarefas.

Os mesmos autores sugerem que os líderes transformacionais são fundamentalmente descritos como carismáticos, intelectualmente estimulantes, capazes de fazer face à mudança através da estimulação, aspiração e modificação de valores e crenças de forma a que a tarefa seja realizada.

De acordo com Bass e Avolio (2004), a liderança transacional sugere processos de utilização de incentivos para influenciar os esforços dos seus subordinados, devendo o líder deixar claro os objetivos a cumprir para a obtenção de recompensas. Este estilo de liderança é eficaz em motivar o outro a conseguir níveis de desempenho mais elevados, na medida em que é recompensado pelo bom desempenho e é reconhecido aquando das metas cumpridas. Neste sentido, é possível afirmar que a liderança transacional ocorre quando o líder recompensa ou disciplina o liderado.

Bass e Riggio (2005) afirmam que este tipo de liderança é suportado por duas dimensões: a componente de reforço contingente e a gestão pela exceção.

A componente de **reforço contingente** recorre às noções de troca, fundamentais ao comportamento transacional do líder, e envolve-o ao atribuir ou ao obter a concordância dos colaboradores. A recompensa contingencial é transacional quando é material, tipo bónus. Esta categoria vê a ação de liderança como uma troca entre algo que o líder pode oferecer face a um determinado comportamento, na sequência de uma prévia definição de tarefas e de objetivos a alcançar. O líder transacional tem como objetivo o cumprimento, pelo seu subordinado, das metas e os objetivos estipulados, negligenciando a estimulação do seu desenvolvimento (Bass e Avolio, 2004).

Na componente de **gestão pela exceção**, o líder só interfere quando as tarefas não decorrem como o esperado ou se distanciam do perspectivado. A gestão é considerada **passiva** quando o líder intervém e toma medidas de resolução dos problemas aquando da sua efetiva ocorrência, esperando passivamente pelos erros dos seus subordinados. Este tipo de gestão, por vezes, ocorre quando é necessário supervisionar um grande número de subordinados. Por sua vez, a gestão é considerada **ativa** quando o líder adota atitudes de antecipação de erros, desvios e enganos dos seus subordinados na execução das tarefas. Esta forma de gestão pode ser necessária e eficaz nas situações em que a segurança seja de primordial importância.

Bass e Riggio (2005, p. 61) sugerem que “a liderança transacional, coerciva nas suas promessas e ameaças, diminui o amor-próprio dos colaboradores que se sentem forçados, irritados, subjugados e vitimados pelo líder coercivo” apontando assim uma das grandes desvantagens deste tipo de liderança.

Segundo Antonakis, Avolio e Sivasubramanian (2003) a recompensa contingencial pode ser transformada em transformacional quando é psicológica (e.g. um elogio).

De acordo com Robbins (2005, p. 319) a liderança transacional e transformacional complementam-se, na medida em que “a liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional – produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transacional”. O autor reforça ainda que as lideranças transacionais e transformacionais não devem ser vistas como abordagens opostas, pois a segunda é construída a partir das bases da primeira. Apesar disto, o autor conclui que estudos de Bass e Avolio (2004) evidenciam uma superioridade da liderança transformacional sobre a transacional, promovendo maior eficácia e produtividade, menor rotatividade e maior satisfação dos funcionários.

Bass e Steidlmeier (1999) referiram que a liderança transacional apresenta características positivas, ainda que menos intensas do que a liderança transformacional no que respeita à elevação do desempenho dos colaboradores. No entanto, não descartam a importância desta, quando utilizada de maneira adequada e contextualizada. Rego e Cunha (2007, p. 234) afirmam que os dois estilos “(...) podem ser eficazes, embora em situações distintas: o transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança, e o transacional em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis”.

2.2.2 Liderança *Laissez faire*

De acordo com Bass e Avolio (2004), este estilo de liderança caracteriza-se pela negação da própria. O líder ausenta-se do exercício da liderança, traduzido habitualmente por fracos resultados. Ao contrário da liderança transformacional e da transacional, aqui os líderes evitam envolver-se nos assuntos e nas tarefas dos seus subordinados, caracterizando-se pela inexistência de comportamentos de liderança, nomeadamente na definição de planos de intervenção, criação e estruturação de um ambiente de trabalho. A liderança *laissez-faire* ignora o poder das responsabilidades e da autoridade inerentes a qualquer líder.

2.3 Liderança e Género

2.3.1 O confronto de ideias

A liderança nas organizações tem vindo a ser alvo de vários estudos e as teorias em torno deste tema têm-se desenvolvido, tal como se tem vindo a desenvolver o estudo das características e do estilo do líder.

Não obstante o supracitado, destaca-se a liderança feminina como um campo de pesquisa na área da liderança, na medida em que se tem assistido a uma crescente participação ativa das mulheres na política, na economia, na educação e nas empresas. Enfrentar o mercado de trabalho, bem como os desafios quotidianos que o mundo corporativo lhe impõe, assumir riscos, exercer a criatividade e liderar equipas de trabalho deixou de ser realizado maioritariamente por homens.

O estilo de liderança tem vindo a ser definido, por vários autores, pelo estereótipo de género, apresentando-se estilos femininos e masculinos; alimentando as diferenças e desigualdades entre o homem e a mulher bem como a alimentar as bipolaridades nas relações do trabalho. Segundo Eagly e Johannesen-Schmidt (2001, p. 781) “ (...) este problema geralmente é discutido em termos de estilos de liderança, quando o estilo é entendido como padrões relativamente estáveis de comportamento que se manifestam pelos líderes. As diferenças de estilos podem ser consequentes, porque eles são um fator que pode afetar a visão das pessoas sobre se as mulheres devem se tornar líderes e avançar para posições mais elevadas na hierarquia organizacional.”

Eagly e Schmidt (2003) num dos seus estudos, ressaltam que o papel dos géneros tem uma importância moderada no seu comportamento, o que tende a produzir um comportamento estereotipado de género. Estes autores concluíram que a liderança das mulheres era mais democrática do que a dos homens, refletindo os problemas de legitimidade em que líderes femininos enfrentam se tentarem assumir o comando de uma maneira clara, tradicionalmente hierárquica. Associaram à sua investigação sobre liderança transformacional e transacional, o papel do género e as suas implicações, constatando que existe uma tendência clara para a mulher adotar um estilo de liderança marcadamente transformacional.

Stelter (2002) relata no seu estudo sobre estilos de liderança e género, que as mulheres são mais carismáticas e incentivam os subordinados a serem pró-ativos, sendo que os

homens apresentavam lideranças mais tradicionais e autocráticas, enfatizando a competitividade, as metas e o cumprimento de tarefas.

Uma outra análise de Jackson, Engstrom, Sommer (2007) concluiu que os homens e as mulheres diferem significativamente entre os grupos quanto à sua escolha de líder. Concluíram que os homens eram mais propensos a escolherem um líder masculino do que as mulheres, e vice-versa.

Para Teixeira (2010, p. 181), os elementos do sexo feminino adotam um estilo de liderança “mais democrático e encorajam mais a participação, com partilha do poder e da informação, e o desenvolvimento dos subordinados”. Por seu turno, os elementos do sexo masculino tendem a adotar um “(...) estilo de liderança de comando e controlo mais apertado”. O comportamento da mulher baseia-se em fatores como “ (...) carisma, competência, contato e capacidade de relacionamento para influenciar o comportamento dos subordinados”.

Neste sentido, constata-se que existem autores que se referem à liderança estruturada em elementos de género feminino e em cargos de liderança com perfil de género masculino, mais centrada em elementos como hierarquia e tarefas.

Porém, estudos recentes de Cuadrado, Morales e Recio (2008) tentaram perceber se uma mulher era avaliada de forma menos favorável do que um homem quando lideravam de uma forma estereotipadamente masculina. Os resultados do estudo rejeitaram totalmente esta teoria, demonstrando que este estilo é avaliado de forma menos favorável para ambos os géneros. A principal conclusão do estudo recaiu sobre o fato de, independentemente do seu sexo, receberem significativamente melhores avaliações em três medidas quando adotavam estilos de liderança estereotipadamente considerados femininos.

Cunha, Rego, e Cardoso (2003) consideram que as diferenças entre a liderança masculina e feminina podem surgir, contudo não apenas devido a fatores de género, mas também devido a fatores de composição de grupo, suas formas e tamanhos de organização, fatores estratégicos, aspetos tecnológicos, entre outros. Neste sentido, a posição social, preferências sexuais, partidos políticos, raça, religião entre outras categorias podem ter influência na análise da liderança, quer seja ela realizada por mulheres quer por homens.

Do exposto, é possível afirmar que não existe um consenso entre os autores relativamente a este tema embora alguns sugeriam uma preferência por parte do

elemento feminino, ainda que essas diferenças se possam dever a fatores organizacionais e não a fatores de natureza individual como sejam as diferenças de género.

2.3.2 Perspetivas do estilo transformacional e transacional

A maioria dos estudos que comparam os estilos de liderança masculina e feminina centram as suas atenções em duas dimensões da liderança: a orientação para a tarefa, ou seja, a organização das atividades para desempenhar as funções atribuídas, e nos relacionamentos, isto é, na busca do bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho. Um grande número de investigadores examina o estilo autocrático *versus* democrático estando a dicotomia entre estilos transacional *versus* transformacional menos analisado. Eagly (2010).

Eagly e Schmidt (2001) explicam que os estilos de liderança contemporâneos não estão tão relacionados com o género do líder como os estilos comportamentais, porém, a liderança transformacional tem um foco na consideração individualizada, atento às necessidades individuais dos subordinados. Salienta-se aqui uma “vantagem feminina”, estereotipando a feminização da liderança transformacional, postulando que este tipo de liderança é uma forma de liderança feminina.

Porém, Eagly e Carli (2003) realizaram um estudo onde as mulheres superam os homens em três componentes da liderança transformacional – influência idealizada, motivação inspiracional e consideração individualizada, sugerindo que o líder feminino tem atributos que motivam os subordinados a considerá-lo um ídolo a seguir, que respeitam e se orgulham e, por outro lado, que o líder se preocupa com as expectativas e necessidades individuais dos seus subordinados. Por seu turno, os homens destacaram-se nas componentes gestão por exceção e liderança *laissez-faire*, indicando que se preocupam mais com os erros na execução das tarefas, aguardam que os erros se tornem severos para atuar e não se envolvem em decisões críticas.

Hackman (1992) cit in Kark, (2004) vem demonstrar que a liderança transformacional correlaciona as características de ambos os sexos, considerando que é necessário um equilíbrio entre os sexos, ao invés do estereótipo tradicional masculino. Esta nova perspetiva vem requerer um novo ideal de mistura de características e habilidade da masculinidade e da feminilidade.

Todavia, este autor postula que a liderança transformacional enfatiza a componente emocional dos subordinados e dos seus líderes, o desenvolvimento e a capacitação

(habilidades referidas em estilos, estereotipadamente, considerados femininos) ao invés da transacional que se coaduna com processos racionais bem como com o cumprimento de metas e objetivos (atividades estereotipadamente consideradas masculinas).

Na pesquisa em causa, busca-se identificar e descrever os estilos de liderança dos líderes em questão, nomeadamente homens e mulheres na tentativa de analisar os seus comportamentos como líderes, tentando enquadrá-los na teoria exposta.

2.4 Instituições Particulares de Solidariedade Social

2.4.1 Conceito e Noção

As IPSS representam, no panorama nacional, um pilar de sustentabilidade ao criar instituições com serviços qualificados de modo a assegurar a prestação de serviços. Enquadram-se no setor de Economia Social e ou Terceiro Setor, situando-se entre os sector público e o setor privado com fins lucrativos. A intitulação de “terceiro” decorre da iniciativa privada, financiada e orientada por parte do Estado. A componente social assenta na sua grande finalidade da promoção do bem-estar social, desenvolvimento local e a solidariedade.

À luz do disposto no artigo 1º do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro “São instituições particulares de solidariedade social as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

- a) Apoio a crianças e jovens;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio à integração social e comunitária;
- d) Proteção dos cidadãos na velhice e na invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- e) Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos;
- g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.”

Neste sentido, têm em vista o exercício da ação social, prevenção de situações de carência e/ou exclusão social bem como a integração comunitária, desenvolvimento de atividade de apoio à criança, apoio à família, terceira-idade, deficientes e a toda a população necessitada.

Em contexto jurídico, as IPSS podem assumir as seguintes formas: Associações de Solidariedade Social; Associações de Voluntariado de Ação Social; Associações de Socorros Mútuos; Fundações de Solidariedade Social e Irmandades da Misericórdia ou Santas Casas da Misericórdia.

2.4.2 Liderança nas IPSS

A necessidade da excelência na liderança tornou-se um fator fundamental para a sobrevivência do terceiro setor. A organização e a gestão das IPSS estão a cargo de uma direção/coordenação, independente do Estado. Os responsáveis pelas IPSS têm, cada vez mais, um papel importante a desempenhar, atendendo a que a liderança começa a sobrepor-se à gestão dentro das organizações, tornando-se, assim, imperativo. Nas IPSS este papel é crucial na prossecução da sua missão.

As IPSS têm como estratégia o desempenho da sua missão, focalizando a organização na ação social. É necessário que a missão esteja bem definida, olhando para fora da organização e procurando novos utentes ou associados, mas também medidas que resultem em sucesso. Por outro lado, e uma vez que têm uma vertente social e humana, deverão fomentar ideias inovadoras que auxiliem os outros a entender porque é que estas necessitam de ser implementadas.

Rodrigues (2009) também chama atenção para o risco da gestão das IPSS se aproximar da gestão empresarial e vir cortar a missão das organizações, que tem pilares de valores sociais e nunca económicos.

Resende (2007) refere que a ausência de líderes fortes e com grande carisma pode levar as IPSS a um estado de rendimento reduzido. Este problema está relacionado com as condições de trabalho, nomeadamente com a componente salarial, na medida em que alguns técnicos ganham cerca de metade do que ganha um técnico na função pública, quando comparando o mesmo tipo de trabalho. A retenção dos melhores colaboradores, principalmente nos grupos profissionais mais qualificados, devido a este fator, poderá vir a traduzir-se em consequências graves para as organizações.

2.4.3 IPSS: Institucionalização de Crianças e Jovens

A institucionalização para Pité (1997, p. 76) é a “ (...) cristalização de padrões de conduta ou de normas que irão permitir a sua reprodução de forma a conseguir solucionar as necessidades básicas”.

A presente investigação recai apenas na alínea a) apoio a crianças e jovens artigo 1º do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro, nos três tipos de equipamentos que podem acolher as crianças e os jovens em perigo, nomeadamente LIJ, CAE e CAT.

As CAE segundo Martins (2001, p. 168) “(...) são constituídas por vagas permanentemente disponíveis nestes equipamentos e que têm por finalidade o acolhimento urgente e transitório de crianças e jovens em situação de risco, para os quais não existe resposta imediata nas Casas de Acolhimento Temporário”. Este tipo de resposta permite uma intervenção imediata e limitada, com duração máxima de permanência de 48 horas. Mantendo-se a necessidade de uma intervenção com vista à continuação da institucionalização da criança ou jovem, é averiguada a situação do menor, com vista à sua integração noutros equipamentos tais como as CAT e em LIJ.

As CAT, de acordo com Martins (2001, p. 68) têm por finalidade “ (...) o acolhimento urgente e transitório de crianças e jovens em situação de risco, decorrente de abandono, maus tratos, negligência ou outros fatores, criando condições para a definição de projeto de vida de cada criança ou jovem, com vista ao seu adequado encaminhamento”. O enquadramento de uma criança ou jovem nestas casas não deve ultrapassar o período de seis meses, tempo que se considera necessário para se efetuar o respetivo diagnóstico. Caso a situação não se tenha alterado e se verifique necessidade de um acolhimento institucional mais prolongado, recorrer-se-á aos lares (Oliveira 2002).

Os LIJ têm por finalidade o acolhimento de crianças e jovens, no sentido de lhes proporcionar estruturas de vida com vista ao seu desenvolvimento global, criando condições para a definição do projeto de vida de cada um (Martins 2001).

Capítulo 3. Metodologia e Dados

3.1 Metodologia aplicada

No presente capítulo descrever-se-á a metodologia escolhida e utilizada ao longo da investigação.

A primeira fase iniciou-se com a fase concetual, onde se procedeu à seleção da área de investigação, formulou-se o problema de investigação, o enunciado dos objetivos, das hipóteses, reuniu-se a documentação e bibliografia sobre a temática em estudo, a fim de fixar a orientação e objetivo do estudo.

Posteriormente, na fase metodológica, através da reflexão acerca do modelo de estudo, identificaram-se as variáveis a estudar e seguiu-se a escolha dos instrumentos de recolha de dados, tendo em conta a definição da população e amostra.

No terceiro momento, a fase empírica, procedeu-se à recolha de dados no terreno. Por último, realizou-se o seu tratamento e, posteriormente, procedeu-se à análise de dados, reflexão e discussão dos dados e respetivas conclusões e propostas de novas investigações.

3.1.1 Tipo de estudo

Segundo Quivy (2008, p. 25), “ (...) os métodos não são mais do que formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem adaptados aos fenómenos ou domínios estudados”.

Nesta investigação, optou-se por utilizar uma abordagem quantitativa aliada a abordagem qualitativa, com o intuito de obter maior esclarecimento sobre os fenómenos sociais investigados. De acordo com Fortin (2009, p. 30 a 37) o objetivo das abordagens quantitativas passa por “ (...) estabelecer fatos, pôr em evidência relações entre variáveis por meio de verificação de hipóteses, (...) examina conceitos precisos e as suas relações mútuas, com vista a uma eventual verificação da teoria e da generalização dos resultados”.

Todavia, o método qualitativo “tende a fazer ressaltar o sentido que o fenómeno estudado reveste para os indivíduos (...) considerando o assunto em estudo sob um ponto de vista mais amplo”.

Neste sentido, com o intuito de aumentar a credibilidade do estudo, efetuaram-se entrevistas aos líderes de IPSS na área de apoio a crianças e jovens em risco, complementados com questionários aos subordinados dessas mesmas Instituições. A combinação das duas abordagens contribuiu para que o resultado final seja mais isento, sólido e completo, resultando assim numa maior fiabilidade da investigação que se propõe.

3.1.2 População e Amostra

Uma população constitui um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam uma ou mais características em comum. Como existe dificuldade em estudar uma população-alvo na sua totalidade bem como conhecer as características de todos os elementos dessa mesma população, torna-se necessário retirar uma amostra ou subconjunto dessa população, sobre a qual serão estudadas as características pertinentes (Reis, 2005).

Participaram neste estudo líderes e subordinados que trabalhavam em IPSS que acolhem crianças e jovens menores, quer do sexo masculino quer feminino:

- Seis LIJ, sendo quatro deles da cidade de Lisboa, um na cidade de Coimbra e o quinto na cidade de Leiria;
- Duas CAE femininos e/ou masculinos situados na cidade de Lisboa e na zona do Algarve;
- Uma CAT da cidade de Lisboa.

Foi solicitada autorização de participação a cada uma das Instituições, sendo que todas elas pediram confidencialidade e, como tal, a não divulgação dos nomes das referidas organizações, devido ao tipo de população que acolhem, nomeadamente, menores que estão ao abrigo de processos judiciais ou acordos com as Comissões de Proteção de Crianças e Jovens.

A amostra para as entrevistas foi não probabilística e não intencional uma vez que foi definida por conveniência em função da disponibilidade e acessibilidade dos entrevistados. Constitui-se um conjunto de dez líderes do sexo masculino e feminino (4 masculinos e 6 femininos) que presentemente exercem funções de liderança em IPSS, nomeadamente Direção Técnica e/ou Coordenação Técnica, uma vez que representam uma fonte de conhecimento da temática em análise, possibilitando compreender a realidade das organizações.

No que diz respeito ao questionário, foi utilizado o método não probabilístico e não intencional, ou seja, por conveniência, com uma amostragem de 102 subordinados,

distribuídos pelas IPSS. Foi pedido aos subordinados que respondessem tendo por referência o seu superior hierárquico directo, que correspondia à Direção Técnica e/ou Coordenação Técnica.

3.1.3 Instrumentos de medida

3.1.3.1 Questionário

A análise dos estilos de liderança foi efetuada tendo por base a perceção que os subordinados fazem da mesma, uma vez que “ (...) as opiniões destes são mais confiáveis e menos tendenciosas” (Bass e Avolio 1990, p. 21).

O questionário escolhido foi *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), na versão de subordinados e cujos autores são © Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio. A escolha deste instrumento procedeu-se após a revisão bibliográfica, que apontava para a existência de várias outras pesquisas na mesma área uma vez que o MLQ (*5X Short*) é um instrumento de medida de reconhecida qualidade, utilizado a nível mundial nos mais variadíssimos estudos e contextos sobre liderança.

Foi adquirido o direito de utilização do MLQ (anexo 1). Ao questionário foi acrescentado um conjunto de questões demográficas, tais como género, idade, habilitações literárias, tempo de serviço na instituição, localização geográfica bem como o género do líder, com o intuito de testar se as características dos inquiridos influenciam os resultados na avaliação dos seus líderes.

O questionário tem por base um modelo que divide os estilos de liderança em dois tipos: Transformacional e Transaccional, que pretende determinar os estilos de liderança através de uma escala de Likert correspondendo “1” ao valor mínimo e “5” ao valor máximo.

O questionário tem vindo a ser apresentado em várias versões, contudo todas elas refletem os mesmos comportamentos e estilos na liderança, ou seja uma classificação de menor pontuação num determinado item reflete uma menor exibição desse comportamento por parte do líder avaliado.

Foi utilizada nesta pesquisa, a versão do MLQ utilizada por Heitor, I. (1996), uma vez que o questionário tinha sido anteriormente traduzido e validado para o contexto português. Solicitou-se igualmente o uso dessa versão para este estudo (anexo 2).

O questionário (anexo 3) utilizado era composto por 50 itens com categorias da liderança transformacional, liderança transaccional, e fatores de resultados: satisfação,

reforço extra e eficácia. A liderança transformacional é representada por 28 itens e a liderança transacional é representada por 13 itens, repartidos pelas componentes em estudo. Os restantes itens distribuem-se pelos fatores de resultados (anexo 4).

Para o tratamento dos dados recolhidos nos questionários, foi utilizado o o programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* versão 20.

3.1.3.2 Entrevista

A entrevista “é o principal método de colheita de dados nas investigações qualitativas” (Fortin, 2009, p. 375). As entrevistas “permitem ao investigador retirar (...) informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” Quivy (2008, p. 192).

Foi utilizada a entrevista semidirigida, assim designada “no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. (...) Tanto quanto possível, «deixará andar» o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier. O investigador esforçar-se-á simplesmente por reencaminhar a entrevista para os objetivos (...) de forma tão natural quanto possível.” (Quivy, 2008 p. 192),

Neste sentido, foi previamente definido um guião de entrevista (anexo 5) que estabeleceu um fio condutor, articulando as questões, de acordo com uma ordem lógica e com o fim de satisfação das necessidades. A entrevista foi dividida em 4 tópicos essenciais: questões demográficas, questões de género, questões apenas direcionadas para as IPSS e por fim questões direcionadas para a liderança e estilos de liderança utilizados.

Para o tratamento dos dados recolhidos nas entrevistas, foi utilizado o programa informático *MAXQDA II* para uma análise mais eficaz e rápida.

Capítulo 4. Apresentação e Discussão de Resultados

4.1 Apresentação Análise de Conteúdo – Qualitativa

Foi realizada uma análise de conteúdo de todas as questões, para aferir a perceção dos entrevistados sobre o tema. O objetivo passou pela procura de particularidades sobre o tema através de múltiplas realidades. Posteriormente, fez-se um resumo das categorias chave identificadas. Remeteu-se para anexo uma síntese da análise de conteúdo detalhada (anexo 6).

No decorrer da análise das respostas dos entrevistados, foram sendo criadas as categorias. A primeira categoria considerada foi a preferência do género do líder tendo em conta a população que lideram, a segunda, a preferência do género para ser liderado, a terceira a diferenciação de género dos líderes, a quarta o modo de actuação dos líderes para a concretização da missão/metapas e por fim uma auto análise daquilo que os entrevistados consideravam ser as suas competências enquanto líderes.

4.2 Apresentação Análise estatística – Quantitativa

Foram distribuídos 200 questionários, tendo-se obtido 102 respostas. Todos os questionários foram preenchidos na sua totalidade, pelo que se obteve uma taxa de resposta de 51%.

4.2.1 Análise de Fiabilidade

Para Maroco (2006) a fiabilidade de um instrumento de medida refere a capacidade desta ser consistente. Com o intuito de testar a fiabilidade do questionário, procedeu-se à análise da estimativa da consistência interna utilizando o índice *alpha de Cronbach*. Não há regras absolutas no seu cálculo e nos valores a considerar, contudo o valor de 0,7 é relativamente consensual, sendo apontado pela grande generalidade dos autores como o mínimo aceitável.

Tabela 1 - Consistência interna do MLQ

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
,958	50

O valor do *alpha de Cronbach* para o questionário MLQ foi de aproximadamente 0,96, Tabela 1.

Tabela 2 - Consistência interna da escala de Liderança Transacional

Liderança Transacional	<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
Recompensa contingente	,867	9
Gestão por exceção	,460	6

Na análise da liderança transacional a Gestão por exceção é o único item que apresenta valores abaixo do mínimo considerado aceitável, Tabela 2.

Tabela 3 - Consistência interna da escala de Liderança Transformacional

Liderança Transformacional	<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
Carisma	,872	9
Consideração Individualizada	,747	7
Estimulação Intelectual	,850	3
Inspiração Motivacional	,937	9

A Tabela 3 mostra que o valor do *alpha de Cronbach* para as componentes da liderança transformacional apresentaram valores bastante elevados tendo o mais baixo sido a Consideração Individualizada com 0,747 e o mais alto a Inspiração Motivacional 0,937.

4.2.2 Análise fatorial

Segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) a análise factorial fornece um processo para a redução de dados e uma avaliação empírica das inter-relações entre as variáveis, o que permite identificar a estrutura de um conjunto de variáveis. Para tal, aplicou-se o teste de esfericidade de *Bartlett* e a medida *Kaiser-Meyer-Olki* (KMO) de adequação da amostra. A adequação da análise factorial para um conjunto de dados depende do nível de significância do teste de esfericidade de *Bartlett*, sendo que quanto mais próximo de zero (0,000) maior será a adequação.

Relativamente à medida KMO de adequação da amostra, quando os valores são superiores a 0,6 significa que os factores explicam bem a variabilidade dos dados.

Para os itens da liderança transaccional a medida de KMO foi 0,568. O do teste de esfericidade de Bartlett foi de 941,430, com um nível de significância de 0,000, Tabela 4.

Para os itens da liderança transformacional a medida de KMO foi 0,822. O do teste de esfericidade de Bartlett foi de 4469,125, com um nível de significância de 0,000, Tabela 5.

Tabela 4 – KMO Liderança Transaccional

Kaiser-Meyer-Olkin Measure de adequação da amostra		,568
Teste de esfericidade de Bartlett	Approx. Chi-Square	941,430
	df	78
	Sig.	,000

Tabela 5 - KMO Liderança Transformacional

Kaiser-Meyer-Olkin Measure de adequação da amostra		,822
Teste de esfericidade de Bartlett	Approx. Chi-Square	4469,125
	df	378
	Sig.	,000

4.2.3 Distribuições numéricas e percentuais

Como pode ser observado na Tabela 6, o sexo feminino destaca-se, uma vez que 73,5% dos respondentes são mulheres e apenas 26,5% são homens. Revela-se assim uma amostra bastante mais elevada para o sexo feminino.

Tabela 6 - Distribuição numérica e percentual da amostra por género de subordinado

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Género	Feminino	75	73,5	73,5	73,5
	Masculino	27	26,5	26,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Na Tabela 7 verifica-se que cerca de 65% dos subordinados têm uma líder feminina e 35,3% têm um líder masculino. A frequência da amostra para o género feminino foi de

66 para uma frequência de apenas 36 para o género masculino. Realça-se a predominância de mais líderes mulheres face a líderes homens.

Tabela 7 - Distribuição numérica e percentual da amostra por género do líder

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Género	Feminino	66	64,7	64,7	64,7
	Masculino	36	35,3	35,3	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

A maioria dos indivíduos tem idades compreendidas entre os 21 e os 31 anos de idade (45,1%). Com uma percentagem igualmente elevadas estão os inquiridos com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos de idade, Tabela 8.

Tabela 8 - Distribuição numérica e percentual da amostra por idades de subordinados

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
-21	7	6,9	6,9	6,9
21-30	46	45,1	45,1	52,0
31-40	32	31,4	31,4	83,3
41-50	9	8,8	8,8	92,2
+ 50	8	7,8	7,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Tabela 9 - Distribuição numérica e percentual da amostra por habilitações literárias por subordinados

	Frequência	Percentage m	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
2º e 3º Ciclo	3	2,9	2,9	2,9
Secundário	23	22,5	22,5	25,5
Licenciatura	43	42,2	42,2	67,6
Pós-graduação	21	20,6	20,6	88,2
Mestrado	12	11,8	11,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

A amostra da Tabela 9 é constituída por 42,2 % dos subordinados licenciados. De salientar que não é conhecido elementos com doutoramento. Descata-se o 2º e 3º ciclo devido à sua baixa taxa de 2.9%. Mais de metade dos elementos tem formação igual a licenciatura ou superior.

4.2.4 Estatísticas descritivas

A escala de avaliação é graduada de 1 a 5, em que 1 representa o valor mínimo (Nunca) de pontuação e cinco o valor máximo (Frequentemente se não sempre). A estatística descritiva para os estilos de liderança exposta na Tabela 10 têm valores bastante próximos porém a liderança transformacional apresenta uma média ligeiramente mais elevada com um desvio padrão maior.

Tabela 10 - Estatísticas descritivas das variáveis para os dois estilos de liderança.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Liderança Transacional	102	1,69	4,38	3,0603	,37865
Liderança Transformacional	102	1,26	4,00	3,0616	,49633
N válido (<i>listwise</i>)	102				

De acordo com a Tabela 11, nota-se que a componente gestão por exceção foi a componente com um valor mais baixo (3,0131) e a recompensa contingente a componente mais elevada (3,1008) com um desvio padrão mais elevado (0,67803). Contudo, verifica-se uma aproximação dos valores.

Tabela 11 - Estatísticas descritivas das variáveis a Liderança Transacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Recompensa Contingente	102	1,29	4,14	3,1008	,67803
Gestão por exceção	102	2,17	4,67	3,0131	,48275
Valid N (<i>listwise</i>)	102				

Para a Liderança Transformacional, Tabela 12, verifica-se que a componente carisma apresentou o valor mais elevado em termos de média com uma pontuação de 3,3420 sendo a consideração individualizada a componente com a média mais baixa, 2,6541.

Tabela 12 - Estatísticas descritivas das variáveis a Liderança Transformacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Carisma	102	1,56	4,33	3,3420	,54471
Inspiração motivacional	102	1,22	4,11	3,1449	,63044
Consideração Individualizada	102	1,00	3,57	2,6541	,41171
Estimulação Intelectual	102	1,00	3,67	2,9216	,58619
N válido (<i>listwise</i>)	102				

4.2.5 Validação das hipóteses

Para testar a Hipótese 1 procedeu-se a uma comparação de médias do estilo de liderança de ambos os géneros, através do uso do *Independent Samples Test* uma vez que segundo Maroco (2007) este teste pressupõe duas amostras obtidas aleatoriamente e variáveis dependentes que possuam distribuição normal com variâncias homogéneas.

Análise dos pressupostos:

H₀: Não existem diferenças significativas nos estilos de liderança adotados pelos homens e pelas mulheres líderes de IPSS, de acordo com a percepção dos seus subordinados.

H₁: Existem diferenças significativas nos estilos de liderança adotados pelos homens e pelas mulheres líderes de IPSS, de acordo com a percepção dos seus subordinados.

Neste sentido, utilizou-se o Teste *Levene* para testar a homogeneidade das variâncias.

Tabela 13 - Teste de *Levene* H1

		F	Sig.
Liderança Transacional	Variâncias iguais assumido	1,045	,309
	Igualdade de variâncias não assumido		
Liderança Transformacional	Variâncias iguais assumido	7,074	,009
	Igualdade de variâncias não assumido		

De acordo com a Tabela 13, a liderança transacional apresentou um p value superior a 0,05 (0,309) pelo que se pode admitir que existe homogeneidade de variâncias. No que respeita à liderança transformacional, e dado que o p value é inferior a 0,05 (0,009), não

podemos admitir que há homogeneidade de variâncias passando-se a ler os valores do *t-test* no item “Igualdade de variâncias não assumido”.

Tabela 14 - Comparação de médias de estilos de liderança relativamente ao género do líder

	Género líder	N	Média	Desvio Padrão	Sig (2-tailed)	Diferença Médias
Liderança Transacional	Feminino	66	3,0431	,42308		
	Masculino	36	3,0919	,28238	,537	-,04876
Liderança Transformacional	Feminino	66	2,9329	,55213	,000	-,36472
	Masculino	36	3,2976	,23706		

Na Tabela 14, a **Liderança Transacional** para ambos os sexos apresenta valores similares porém o masculino relata uma média ligeiramente superior (3,09). Os valores do desvio padrão para o género feminino são superiores aos do masculino. No que diz respeito à liderança transacional em que $p\text{ value} = 0,537 > 0,05$ **rejeita-se a Hipótese 1**, o que significa que não existem diferenças significativas nos estilos de liderança adotados pelos homens e pelas mulheres percecionados pelos subordinados. Analisando o *t-test* para a **Liderança Transformacional** $p\text{ value} = 0,000 < 0,05$, **aceita-se a Hipótese 1**, o que significa que existem diferenças significativas nos estilos de liderança adotados pelos homens e pelas mulheres percecionados pelos subordinados. A média do género feminino (2,9) é menor que no género masculino (3,3), com um desvio padrão superior (0,68) enquanto o masculino apresenta um valor de apenas (0,39).

A Hipótese 2 foi igualmente validada através do *Independent Samples Test*.

Análise dos pressupostos:

H_0 : Não existem diferenças significativas na avaliação feita pelos subordinados da eficácia, satisfação ou reforço extra em função do género do líder.

H_1 : Existem diferenças significativas na avaliação feita pelos subordinados da eficácia, satisfação ou reforço extra em função do género do líder.

A Eficácia apresentou valores de $p\text{ value} = 0,000$ pelo que não foi possível assumir a homogeneidade da variância assim como para a Satisfação com o Líder 0,049, passando o *t-test* a ser lido na componente Igualdade de variâncias não assumido. No que diz

respeito à variável Reforço Extra, considerou-se que há homogeneidade de variâncias, já que apresentaram valores de $p\text{ value}=0,799$, Tabela 15.

Tabela 15 - Teste de Levene H2

		F	Sig.
Eficácia	Variâncias iguais assumido	27,210	,000
	Igualdade de variâncias não assumido		
Reforço Extra	Variâncias iguais assumido	,065	,799
	Igualdade de variâncias não assumido		
Satisfação com o Líder	Variâncias iguais assumido	3,979	,049
	Igualdade de variâncias não assumido		

Analisando o *t-test* para as três componentes em causa, Tabela 16, verifica-se que a variável **Eficácia e Satisfação com o Líder** apresentam um $p\text{ value} >$ que 0,05 (0,488 e 0,307 respetivamente) concluindo-se assim que não existem diferenças significativas na avaliação da Eficácia e Satisfação com base no género do líder. **Rejeita-se Hipótese 2.**

Já na componente **Reforço Extra**, uma vez que o $p\text{ value}$ é 0,000 ou seja menor que 0,005 conclui-se que existem diferenças significativas na avaliação da variável em causa com base no género do líder, com uma média para o género masculino de 3,5278 e para o feminino de 2,7374. **Aceita-se a Hipótese 2.**

Tabela 16 - T-test para Igualdade de Médias H2

		N	Média	Desvio Padrão	Sig. (2-tailed)	Diferença médias
Eficácia	Feminino	66	3,1136	,83457	0,488	,07891
	Masculino	36	3,0347	,28756		
Reforço Extra	Feminino	66	2,7374	,63654	0,000	-,79040
	Masculino	36	3,5278	,50631		
Satisfação com o Líder	Feminino	66	3,1818	,95529	0,307	,16793
	Masculino	36	3,0139	,68124		

As Hipóteses 3 e 4 foram validadas através do Teste ANOVA. Este teste permite aferir se as variáveis agrupadas apresentam médias diferentes ou não. Foi necessário recorrer

a este teste em detrimento do *t-test* uma vez que foi necessário comparar diferenças de médias em três ou mais grupos. As seguintes tabelas revelam os resultados obtidos do cruzamento dos estilos de liderança e formação académica.

Tabela 17 - Teste ANOVA - Formação Académica

		Suma de quadrados	df	Média quadrados	F	Sig.
Transaccional	Entre grupos	2,837	4	,709	5,907	,000
	Dentro grupos	11,644	97	,120		
	Total	14,481	101			
Transformacional	Entre grupos	5,083	4	1,271	6,226	,000
	Dentro grupos	19,798	97	,204		
	Total	24,881	101			

Verifica-se que para a variável “Formação Académica”, Tabela 17, o p value foi < 0,05 (0,000) para ambas as lideranças, o que significa que há uma diferença significativa entre as médias. Neste sentido, foi aplicado o Teste *Post-hoc Tukey HSD*, tendo como objetivo verificar quais os grupos da amostra que apresentaram diferença.

A Tabela 18 demonstra que os subordinados que menos percecionam a liderança transaccional foram os subordinados com menos formação académica, na linha do 2º e 3º ciclo (2,153) seguidos dos que possuem mestrado (2,993). Os subordinados que mais percecionam a liderança transaccional são os que possuem habilitações ao nível do secundário. **Confirma-se Hipótese 3.**

Tabela 18 - Teste *Post-hoc Tukey* Transaccional

Escolaridade	N	Subsistema para <i>alpha</i> = 0.05	
		1	2
2º e 3ºciclo	3	2,1538	
Secundário	23		3,1605
Licenciatura	43		3,0572
Pós-graduação	21		3,1245
Mestrado	12		2,9936
Sig.		1,000	,833

Os subordinados que menos percecionam a liderança transformacional são os subordinados com menos formação académica, na linha do 2º e 3º ciclo (1,8333) seguidos dos que possuem licenciatura (3,0257). Os subordinados que mais percecionam a liderança transformacional são os que possuem mestrado como formação académica, Tabela 19. **Confirma-se a Hipótese 3.**

Tabela 19 - Teste *Post-hoc* Tukey Transformacional

Escolaridade	N	Subsistema para $\alpha = 0.05$	
		1	2
2ºe3ºciclo	3	1,8333	
Licenciatura	43		3,0257
Pós-graduação	21		3,1463
Secundário	23		3,1475
Mestrado	12		3,1845
Sig.		1,000	,941

Para validar a Hipótese 4 utilizou-se igualmente o Teste ANOVA.

Tabela 20 - Teste ANOVA – Liderança Transacional e Transformacional - Idade

		Suma de quadrados	df	Média quadrados	F	Sig.
Liderança Transacional	Entre grupos	,273	4	,068	,465	,761
	Dentro grupos	14,208	97	,146		
	Total	14,481	101			
Liderança Transformacional	Entre grupos	,532	4	,133	,530	,714
	Dentro grupos	24,349	97	,251		
	Total	24,881	101			

Verifica-se na Tabela 20 que para a variável “Idade” o p value foi $>0,05$ para ambos os estilos, tendo a liderança transacional obtido um Sig. = 0,716 e a liderança transformacional um p value = 0,714, o que significa que não há uma diferença

significativa entre as médias, concluindo-se assim que a perceção do estilo de liderança não varia de acordo com a idade dos subordinados. **Rejeita-se a Hipótese 4.**

4.3 Discussão resultados qualitativos

Iniciaremos a discussão dos resultados apresentando uma síntese das conclusões que retirámos no ponto 4.1. Com vista a uma reflexão mais profunda, procurar-se-á analisar os resultados obtidos à luz das considerações teóricas do capítulo 2. Da pesquisa realizada através da entrevista constatou-se que na categoria Preferência do género face à população-alvo, um grande número de entrevistados considerou que o género da população-alvo e/ou subordinados tem influência no sucesso da liderança afirmando que é mais fácil liderar o sexo oposto.

Na categoria Preferência do género para ser liderado, de um modo geral foi considerado indiferente uma vez que as competências foram mais valorizadas do que o género. Duas entrevistadas preferem o sexo masculino sendo que o sexo feminino nunca foi referenciado como o preferido. Alguns entrevistados declararam que seria importante a presença de mais elementos masculinos, como forma de colmatar a ausência de figuras de referência masculina nas crianças e jovens acolhidos.

Na categoria Diferenciação de género, todos os entrevistados (100%) concordam com a diferenciação do género. O líder masculino foi visto como o mais orientado para as tarefas em detrimento das pessoas. Foi considerado menos sensível, pragmático e prático. A líder feminina foi apontada como alguém orientado para pessoas e as suas necessidades. Foi considerada mais sensível, empática e afetiva.

Na categoria Concretização da Missão/Metas, de um modo geral, os entrevistados afirmam que a área social não pode ser gerida de igual forma que a empresarial. A concretização da missão passa sempre pela integração social e satisfação das necessidades básicas dos jovens, remetendo sempre para a componente humana e social, situação referida quer por elementos do sexo masculino quer por elementos do sexo feminino.

No que diz respeito à categoria Competências do líder foi dividida em duas subcategorias: Pessoais, onde os entrevistados afirmaram ser criativos. Um grande número afirmou que desenvolve o seu trabalho com vista à satisfação das pessoas. A abertura para novas ideias foi referenciada por diversas vezes, na medida em que nas IPSS é um fator essencial para o sucesso. Na subcategoria Interpessoais, foram enunciadas as capacidades tais como a capacidade para ouvir os seus subordinados; a gestão da relação líder-subordinado; Imposição de regras e limites; Tolerância aos erros; Flexibilidade de horários; Reforço positivo/negativo; Autonomia; Lidar com a frustração; Delegação de tarefas; Motivação.

Neste sentido, pode-se constatar a influência de ambos os estilos, nomeadamente a liderança transformacional já que os líderes afirmam compreender e partilhar as preocupações e necessidades dos outros de forma a tratar cada indivíduo singularmente. Reconhece-se igualmente características dos líderes transacionais uma vez que os entrevistados declararam a definição de objetivos e também o reconhecimento e recompensa dados quando os mesmos são atingidos, baseado no pressuposto de que esta recompensa provoca a melhoria do desempenho, quer individual quer de grupo. Pode-se afirmar que os líderes entrevistados declaram que conduzem e motivam os subordinados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando as funções de cada um e as exigências da tarefa, características da liderança transacional.

Não foram reconhecidas características da liderança *laissez faire*.

4.4 Discussão resultados quantitativos

Hipótese 1 - Existem diferenças significativas nos estilos de liderança adotados pelos homens e pelas mulheres líderes de IPSS, de acordo com a percepção dos seus subordinados.

A Liderança Transformacional apresentou maior pontuação média para o género masculino. Neste tipo de liderança o género feminino não chegou a atingir a pontuação “Algumas vezes”. Os resultados obtidos não vão ao encontro dos resultados de inúmeras investigações anteriores que apontam para a vantagem feminina na liderança do estilo em causa, tais como Eagly et al (2003) que concluíram na sua investigação sobre o papel do género e suas implicações, que existe uma tendência clara para a

mulher adotar um estilo de liderança transformacional. Este resultado poderá ter sido influenciado pela amostra global, marcadamente feminina, quer para líderes, quer para subordinados, abrindo uma nova ideia de que o tipo de ambiente organizacional poderá gerar diferentes atitudes por parte dos líderes. Segundo Teixeira (2010, p. 181), o mesmo acontece no caso oposto, ou seja, quando o ambiente é marcadamente masculino a mulher tende a adotar atitudes mais democráticas, do que a que usualmente é exercida pelos homens, já que o ambiente pode “(...) fragilizar a liderança da mulher quando esta se encontrar num ambiente marcadamente masculino”.

Na Liderança Transacional, os valores entre géneros são similares porém mais uma vez o género masculino obteve uma pontuação média superior. Estes resultados revêm-se em variadíssimos estudos, em que o líder masculino adota um estilo mais transacional comparativamente às mulheres Rosener (1990) cit in Teixeira (2010).

Cunha *et al* (2003) afirmaram que na análise da liderança, quer seja por homens quer seja por mulheres pode ser influenciada por variadíssimos fatores nomeadamente posição social, preferências sexuais, partidos políticos, raça, religião entre outras.

Hipótese 2 - Existem diferenças significativas na avaliação feita pelos subordinados da eficácia, satisfação ou reforço extra em função do género do líder.

Nas componentes Eficácia e Satisfação com o líder não foram registadas diferenças significativas na avaliação da Eficácia e Satisfação com base no género do líder, porém a líder feminina obteve uma pontuação média ligeiramente maior.

Stogdill (1948) cit in Rego e Cunha (2007), após a análise de 124 estudos na área da eficácia e liderança, concluiu que as pessoas não se tornam necessariamente líderes mais ou menos eficazes por possuírem determinadas combinações de traços, significando que a eficácia depende também da situação onde este está inserido, já que poderia ser eficaz numa situação, mas ineficaz noutra.

Vecchio (2002, p. 653 a 654) realizou uma investigação sobre a relação entre a eficácia da liderança e as diferenças de sexo. Nos seus resultados não foi possível encontrar evidências relevantes de eficácia em relação à questão género em causa, indo a presente investigação ao encontro dos resultados obtidos neste estudo. Neste sentido, os resultados obtidos vão ao encontro da teoria analisada.

Já na componente Reforço Extra, conclui-se que existem diferenças significativas na avaliação da variável em causa com base no género do líder, obtendo o líder masculino uma pontuação média mais elevada que a feminina.

Hipótese 3 - O estilo de liderança percebido pelo subordinado varia de acordo com a sua formação académica.

Os subordinados com menos formação académica são aqueles que menos percebem o tipo de liderança exercido, quer transacional, quer transformacional, podendo este resultado estar relacionado com os conhecimentos e sensibilidade dos mesmos para a forma como estão a ser liderados.

Hipótese 4 - O estilo de liderança percebido pelo subordinado varia de acordo com a sua idade.

Não foi registado uma consequência direta entre a idade do subordinado e a percepção do estilo adotado pelo seu líder.

Capítulo 5. Conclusão Final

5.1 Conclusão

Na presente investigação, foi possível encontrar evidências de comportamentos quer de liderança transformacional quer de liderança transacional nos líderes das IPSS estudadas, o que deverá estar diretamente relacionado com a concretização da missão destas instituições.

Os líderes das IPSS em causa manifestam comportamentos transformacionais, lutando pelo empenho dos seus colaboradores, induzindo-os a ultrapassar os seus autointeresses, em prol dos objetivos da IPSS, produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos (Rego e Cunha, 2007).

Possuem também comportamentos associados à Liderança Transacional, na medida em que procuram satisfazer as necessidades básicas dos seus subordinados, focando-se num sistema de recompensas (Bass e Avolio, 1994).

Bass e Steidlmeier (1999) salientaram que a combinação de ambos os estilos potencializa um aumento da eficácia do próprio líder, na medida em que a liderança transformacional aumenta a eficácia da liderança transacional, mas jamais a substitui.

Em contexto de entrevista os líderes manifestaram a constante necessidade de se moldarem às diferentes situações com vista a motivarem os seus colaboradores para que a missão da IPSS fosse cumprida, dando cada vez mais respostas mais eficazes e adequadas a cada criança e jovem.

Pode-se afirmar (com base na amostra global) que estamos perante uma área com uma maior incidência de líderes e de subordinados femininos, com uma componente humana e social muito forte. Percebe-se que os colaboradores em IPSS, na área de crianças e jovens têm como missão principal a integração dos menores na sociedade, o que poderá requerer diferentes comportamentos e atitudes ao longo do tempo.

As IPSS não podem ser comparadas com uma organização empresarial, onde os grandes objetivos passam essencialmente pelo lucro financeiro, já que estamos a lidar com vidas de pessoas, crianças e jovens que por algum motivo ficaram desintegradas da sociedade e que necessitam de um grupo de trabalho em prol delas, com competências,

caraterísticas e habilidades específicas. Neste sentido, seria de esperar que os líderes se tivessem de moldar a esta situação para que os seus subordinados consertassem o seu máximo potencial.

Salienta-se para o fato de, nas entrevistas, ter sido referenciado como falha neste tipo de IPSS, a presença de poucos elementos masculinos, o que poderá estar relacionado com os resultados estatísticos finais, uma vez que os homens líderes apresentaram mais caraterísticas transformacionais do que as mulheres, resultado que não é suportado na teoria.

Todavia, os subordinados em causa são da opinião de que a eficácia e satisfação com o líder não estão relacionadas com o género do líder, mas sim com as suas caraterísticas e competências.

Face ao exposto, verifica-se que os líderes, quer sejam homens quer mulheres, trabalham para e com as pessoas (tanto subordinados como população-alvo) para alcançarem determinados objetivos, trabalhando em equipa para se delinear o rumo de todas as crianças e jovens em risco acolhidas e para que todos se sintam envolvidos no seu sucesso. Os líderes moldam a sua forma de atuar consoante o instante que passam e os desafios que enfrentam.

5.2 Limitações

Não foi possível angariar dados de todas as localizações geográficas do país, ficando condicionada uma extrapolação mais rigorosa dos resultados obtidos, para as restantes IPSS da área em causa.

Esta limitação poderia ter sido colmatada pelo uso de recolha de dados *online* via correio eletrónico, porém surgiu o entrave de que nem todas as IPSS bem como funcionários das mesmas possuem recursos internos informáticos com vista ao preenchimento dos questionários, dificultando mais uma vez a angariação de dados.

Por último, não foi possível obter uma amostragem equitativa nos líderes entrevistados na medida em que houve dificuldade em encontrar líderes do género masculino nesta área em concreto, realçando-se aqui a desvantagem de uma amostra por conveniência.

5.3 Pesquisas futuras

Sugere-se o alargamento do espetro da amostra e da recolha de dados, incluindo mais IPSS de todo o país, não só na área de crianças e jovens bem como de todas as outras.

Poderá ser realizado um estudo comparativo entre organizações empresariais e instituições de carácter social, com o intuito de averiguar diferenças e semelhanças nos estilos de liderança adotados pelos seus líderes.

Futuros estudos poderão incluir mais abordagens quantitativas aos líderes nas diversas Instituições. Os resultados podem vir a ser uma ferramenta útil nas avaliações de desempenho dos líderes para que moldem e modifiquem, caso seja esse o caso, o estilo de liderança que está a adotar no contexto social, para que os objetivos finais sejam mais valorizados e vistos como importantes para a obtenção da eficácia institucional.

Por último, sugere-se um estudo com uma amostra representativa com a mesma proporção de homens e mulheres com o intuito de verificar e validar os resultados obtidos nesta investigação.

Referências bibliográficas

- Antonakis, J.; B. J. Avolio; N. Sivasubramanian (2003). Context and Leadership: An examination of the nine-factor full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly* 14 (3), 261-265.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler*. 3ª edição Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M.; P. Steidlmeier (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership, *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Bass, B. M.; Riggio, E. (2005). *Transformational Leadership*, 2ª edição, Inc USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barracho, C.; Martins, C. M. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cuadrado, I.; Morales, F.; and Recio, P. (2008). Women's Access to Managerial Positions: An Experimental Study of Leadership Styles and Gender. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(1), 55-65.
- Cunha, M. P.; Rego, A. Cunha, R. C.; Cardoso, C. C. (2003). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Eagly, A. H.; Johannesen-schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men, *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A. H.; Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: an evaluation of the evidence". *The Leadership Quarterly*, 14 (6), 807-834.
- Eagly, A. H.; Johannesen-schmidt, M. C. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta- Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*. 129 (2), 569-591.
- Eagly, A. H.; Johannesen-schmidt; Chin, J. Lau (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*. 65 (3), 216-224.

- Fiorelli, J. O. (2004). *Psicologia para administradores. Integrando Teoria e Prática*. São Paulo: Editora Atlas, 200.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*, Loures: Lusociência.
- Hair, J. F.; Anderson R. E.; Tatham R. L.; Black W. C. (2005), *Análise Multivariada de Dados*, 5ª edição, Bookman Editora, São Paulo disponível www.books.google.pt, acessado em 20/08/2008.
- Heitor, M. I. (1996). *Satisfação salarial e liderança transformacional*, Dissertação de mestrado, policopiado, Lisboa, ISPA.
- Hersey, P.; Blanchard, K.M. (2002). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. 8ª ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Jackson, D.; Engstrom, E.; Emmers-Sommer, T. (2007). Think leader, think male and female: Sex vs. seating arrangement as leadership cues. *Sex Roles. A Journal of Research*. 57, 713-723.
- Kark, R. (2004). The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*. 17 (2), 160-176.
- Maroco, J. (2006). “Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach ? Questões antigas e soluções modernas?” in AAVV. *Laboratório de Psicologia*, 1(4), 65-90.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística. Com utilização do SPSS*. 3ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Maximiano, A. C. (2002). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Editora Atlas, 303.
- Martins, A.; Ramos, E. (2001). *Carta Social – Rede de serviços e equipamentos 2000*, Lisboa, Departamento de estudos Prospectiva e Planeamento.
- Nanus, B.; Dobbs S. M. (2002). *Liderança para o terceiro setor: estratégias para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Futura, 262.
- Oliveira, G. (2002). *Direito Tutelar de Menores – O Sistema em Mudança*. Coimbra, Coimbra Editora.
- Pité, J. (1997). *Dicionário breve de sociologia*. Lisboa: Presença.
- Quivy, R.; Campenhoudt. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5.ª Edição, Lisboa, Gradiva.
- Rego, A.; Cunha, M. P. (2007). *A Essência da Liderança: Mudança, Resultados; Integridade*. Lisboa: RH Editora.

Rego, A.; Pina e Cunha, M. (2004). *A essência da liderança – mudança, resultados, integridade*. Lisboa: Editora RH.

Reis, E. (2005). *Estatística descritiva*, 6ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Resende, S. (2007). *Sistemas de Controlo de Gestão em Instituições Sem Fins Lucrativos: Os Casos Assistência Médica Internacional e Banco Alimentar Contra a Fome do Porto*. Dissertação de Mestrado em Economia, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (10ª edição). São Paulo: Prentice-Hall, 257-296.

Rodrigues, A. (2009). *A Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão: O seu Contributo para a Sustentabilidade das Organizações Sem Fins Lucrativos*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga.

Stlertor, N. Z. (2002). Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications. *The Journal of Leadership studies*. 8 (4), 89-99.

Teixeira, S. (2010). *Gestão das Organizações*, 2.ª edição, Lisboa, Verlag Dashofer Edições Profissionais.

Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13 (6), 643–671. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00156-X.

Vinkenbug, C. J.; Engen, M. L.; Eagly, A. H.; Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22, 10–21. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.003.

Legislação

Ministério dos Assuntos Sociais. Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro – Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Diário da República - 1.ª Serie, nº 46, 643.