

Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero

Shara Leite Dias

Pesquisadora da Universidade Federal do Cariri (Brasil)

shara.leite@aluno.ufca.edu.br

Clarissa Moraes Rocha

Pesquisadora da Universidade Federal do Cariri (Brasil)

clarissa.moraes@aluno.ufca.edu.br

Rebeca da Rocha Grangeiro

Professora da Universidade Federal do Cariri (Brasil)

rebeca.grangeiro@ufca.edu.br

Resumo

O objetivo do presente estudo consiste em expor a distinção existente entre a maneira de liderar de homens e mulheres de acordo com os estilos de liderança transformacional e transacional, e a influência de tais estilos no grau de eficácia, satisfação e esforço extra, a partir da percepção dos liderados. Trata-se de um estudo de abordagem quantitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de questionários online, contendo 50 questões. A amostra da pesquisa contou com 133 respondentes. Os dados foram analisados por meio de teste T e regressão linear simples. Os resultados mostraram que as mulheres possuem um maior grau de liderança transformacional e transacional demonstrando também a predisposição ligada ao esforço extra, o estudo expôs em especial a diferença que uma líder pode trazer à organização em influenciar seus funcionários a ir além do que lhes é proposto. A pesquisa apresenta vantagens para as organizações em possuir mulheres em cargos de liderança ressaltando também as suas características de liderança, tidas como uma vantagem no estilo de liderança transformacional.

Palavras-Chave

Gênero; Estilos de liderança; Resultados da liderança

Transformational and transactional leadership style: a gender analysis

Abstract

The objective of this study is to expose the existing distinction between the way of leading men and women according to the styles of transformational and transactional leadership, and the influence of such styles on the degree of effectiveness, satisfaction and extra effort, from the perception of those led. This is a study with a quantitative approach. The data collection took place through online questionnaires, containing 50 questions. The survey sample consisted of 133 respondents. The data were analyzed through T-test and simple linear regression. The results showed that women have a greater degree of transformational and transactional leadership, also demonstrating the predisposition linked to extra effort, the study exposed in particular the difference that a leader can bring to the organization in influencing its employees to go beyond what is proposed to them. The research presents advantages for organizations in having women in leadership positions also highlighting their leadership characteristics, considered as an advantage in the transformational leadership style.

Keywords

Gender; Leadership styles; Leadership results

Estilos de liderazgo transformacional y transaccional: un análisis de género

Resumen

El objetivo del presente estudio es exponer la distinción existente entre la forma de dirigir a hombres y mujeres según los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y la influencia de dichos estilos en el grado de eficacia, satisfacción y esfuerzo adicional, a partir de la percepción de los dirigidos. Se trata de un estudio con un enfoque cuantitativo. La reunión de datos se realizó mediante cuestionarios en línea, que contiene 50 preguntas. La muestra de la encuesta consistió en 133 encuestados. Los datos fueron analizados a través de la prueba T y la regresión lineal simple. Los resultados mostraron que las mujeres tienen un mayor grado de liderazgo transformacional y transaccional, demostrando también la predisposición ligada al esfuerzo extra, el estudio expuso en particular la diferencia que un líder puede aportar a la organización al influir en sus empleados para que vayan más allá de lo que se les propone. La investigación presenta ventajas para las organizaciones al tener mujeres en posiciones de liderazgo, destacando también sus características de liderazgo, consideradas como una ventaja en el estilo de liderazgo transformacional.

Palabras clave

Género; Estilos de liderazgo; Resultados de liderazgo

Dados para Contato | Contact Details | Detalhes de Contacto: Rebeca da Rocha Grangeiro - Universidade Federal do Cariri. Av. Ten. Raimundo Rocha, 1639 - Cidade Universitária, Juazeiro do Norte - CE, 63048-080, Brasil. **URL:** <https://www.ufca.edu.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 23/02/2021 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 08/06/2022

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i3.52944>

INTRODUÇÃO

Até a Primeira Guerra Mundial, as mulheres se limitavam aos cuidados com os seus lares, filhos e maridos. Foi durante as Grandes Guerras que elas puderam mostrar sua força de trabalho, já que os homens deixaram seus postos vagos (Thimóteo, Zampier, & Stefano, 2015), fato que ressaltou a importância da mulher na economia. Por sua vez, no Brasil, as mulheres tiveram maiores oportunidades de estudar ao longo do século XX e no início do século XXI, nesse período o acesso à escola foi sendo ampliado, e atualmente tem-se como resultado maior nível de escolaridade entre as mulheres em comparação ao dos homens (Quirino, 2012). Entre alguns aspectos que contribuíram para o aumento de mulheres no mercado de trabalho tem-se: aumento de escolaridade, a queda da fecundidade, desenvolvimento tecnológico que ocasionou novas oportunidades e o aumento no número de famílias comandadas por mulheres (Kanan, 2010; Quirino, 2012).

A ascensão de mulheres a postos de liderança é marcada por grandes desafios, preconceitos e desvantagens, tendo como principal obstáculo a cultura patriarcal e machista. Os fenômenos culturais conduziram as mulheres à condição de submissão, tornando assim mais fácil a aceitação de serem lideradas (Kanan, 2010). Contudo, o papel da liderança historicamente associado ao gênero masculino (Schein, Muller, Lituchy & Liu, 1996) vem passando por transformações nas últimas décadas, pois as mulheres estão conquistando espaço nos postos mais altos das organizações e desenvolvendo novas formas de liderar (Cunha, 2014). Em função de transformações ao longo dos anos nos papéis de liderança e com o surgimento de novas formas de liderar, o estilo de liderança feminino vem ganhando destaque e oportunidade nas empresas (Eagly & Carli, 2003).

A visão dos subordinados quanto ao seu líder pode estar ligada a uma imagem já criada de acordo com o gênero de quem lidera. As mulheres são vistas de maneira diferente dos homens, quanto aos seus aspectos característicos de ações empreendidas (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Permanecem ideias estereotipadas de como as mulheres devem liderar, por exemplo: serem mais cautelosas para tomar decisões, melhores ouvintes do que os homens, auxiliarem mais seus liderados em questões pessoais, enquanto os homens são vistos como autoritários, inflexíveis e duros em suas atitudes.

Tais convicções são ainda presentes devido à cultura organizacional masculina, na qual os homens foram os primeiros líderes existentes, perpetuando a ideia de que os homens lideram melhor. Também, o pioneirismo e dominância masculina em postos de liderança permitiram que os homens definissem o comportamento padrão de um líder (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Não obstante a existência de muitas barreiras a serem quebradas para que as mulheres possam ter as mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional que os homens (Metz, 2014), percebe-se o aumento quantitativo de mulheres em cargos de liderança acompanhado de mudanças nas

teorias e práticas de liderança (Eagly & Carli, 2003). Teorias e práticas de liderança se refletem em diferentes estilos de liderança classificados por pesquisadores sobre o tema.

A literatura sobre os estilos de liderança e comportamento dos líderes, apresenta diferentes estilos de liderança. A exemplo dos estilos denominados transformacional e transacional (Bass, 1999). A liderança transformacional é caracterizada por peculiaridades no relacionamento dos líderes com seus liderados, de modo que os líderes considerados transformacionais colocam em alta prioridade o relacionamento com seus subordinados demonstrando consideração individualizada no atendimento de suas necessidades de capacitação, conquista, auto eficácia aprimorada e crescimento pessoal (Nawaz & Khan, 2016). Baseado na reciprocidade, o estilo de liderança transacional traz ao líder o apreço pelo bom desempenho do empregado, construindo um relacionamento de troca. Esse estilo contém três componentes: a recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e gerenciamento por exceção passivo (Nawaz & Khan, 2016).

Dito isso, o objetivo do presente estudo consiste em expor a distinção existente entre a maneira de liderar de homens e mulheres de acordo com os estilos de liderança transformacional e transacional, e a influência de tais estilos no grau de eficácia, satisfação e esforço extra, a partir da percepção dos liderados. Esse estudo pretende contribuir com as pesquisas sobre mulheres que ocupam postos de comando nas organizações, uma vez que busca identificar o estilo de liderança por ela adotado, bem como permite a comparação com estilo mais frequentemente adotado por homens. Além disso, a avaliação do impacto do estilo de liderança em indicadores práticos do cotidiano organizacional, a exemplo da eficácia, satisfação e do esforço extra podem contribuir com organizações, gestores e gestoras que pretendem adotar estilos de lideranças que apresentem impacto positivo no cotidiano de trabalho.

Além dessa introdução, o presente artigo está organizado em outras quatro seções que apresentam nesta ordem o referencial que fundamenta teoricamente a pesquisa; as etapas metodológicas realizadas para cumprir os objetivos proposto; apresentação dos resultados e discussão; e as considerações finais que abordam as limitações e implicações dessa pesquisa e apresentam agenda de futuros estudos.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico se divide em duas partes. A primeira traz uma sucinta introdução do que é liderança, mostrando os estilos de liderança transformacional e transacional e suas características. Também é comentado os três tópicos que mensuram o resultado das lideranças. A segunda parte aponta as particularidades de lideranças entre os gêneros.

1.1. Estilos de Liderança

As transformações nas organizações trouxeram mudanças significativas em suas estruturas e conseqüentemente no modo de se entender que não somente o líder como também os seguidores, colegas, supervisores, ambiente de trabalho, a cultura e o contexto institucional estão incluídos no campo liderança, tendo uma variedade de indivíduos bem mais ampla (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

O conceito de liderança está em evolução, mas uma das definições que se adequa ao conceito atual de liderança compreende-se pela aceitação de um grupo de pessoas em ter um líder para alcançar objetivos comuns em um determinado contexto, no qual todos os elementos dessa relação têm parte no processo de liderança (Silva, 2016). Porém, o conceito de liderança se caracteriza por diversas vertentes que vão de acordo com novas perspectivas observadas. Estudos recentes se dedicam a analisar estudos de liderança, a exemplo dos estilos transformacional e transacional (Bass, Avolio, Jung, & Berson 2003).

O líder transformacional, conforme Bass (1999) tem características específicas quanto à maneira como atua, pois ele trabalha com seus liderados buscando além do que é proposto dentro da organização, bem como o elevar do nível de maturidade e realização, ultrapassando assim os afazeres apenas relacionados ao que é descrito e deve ser desempenhado pelo subordinado, ele influencia o seguidor a ir adiante e buscar seus próprios interesses, permitindo que este se desenvolva intelectualmente, criativamente e se inove, transmitindo suas atividades como também forma de crescimento próprio.

O desempenho desse estilo de liderança ocorre quando os líderes elevam os interesses dos funcionários, gerando aceitação da missão da organização e estimulando o funcionário a olhar além do interesse próprio para o bem da equipe (Bass, 1990). O estudo de Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018) referente à liderança transformacional e satisfação no trabalho, confirmou que a liderança transformacional é um atributo positivo para as organizações, uma vez que, este estilo de liderança promove engajamento, confiança e oportunidades de desenvolvimento para funcionários. O incentivo a liderança transformacional deve ocorrer, pois seus resultados podem resultar em alterações no desempenho da empresa em seus diferentes níveis (Bass 1990).

Bass e Avolio (1994) definiram quatro fatores da liderança transformacional, chamado de guia da transformação, onde expõe ações e comportamentos que são considerados transformacionais: 1) Influência ou carisma individualizado: o líder é visto como um modelo a ser seguido, passa confiança e conduz a equipe em um propósito; 2) Motivação inspirada: o líder cria significados para alcançar os objetivos mutuamente desejados; 3) Estímulo intelectual: o líder incentiva os seguidores a questionarem sua maneira antiga de resolver os problemas e buscar novas formas de solucioná-los, estimulando a criatividade e inovação; 4) Consideração individualizada: o líder

trata os seguidores de maneiras diferentes, mas equitativa, atende às necessidades da equipe e estimula o autodesenvolvimento dos seguidores.

As características da liderança transformacional influenciam positivamente o nível de comprometimento organizacional dos seguidores, pois constroem espírito de equipe através do incentivo, entusiasmo e confiança fornecendo um significado nos objetivos a serem alcançados (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004), visto que, defendem o empoderamento dos seguidores, em vez da imposição de estratégias (Woods, 2019). Assim, líderes transformacionais tendem a ser considerados mais satisfatórios e eficazes que os líderes transacionais (Bass, 1990).

O estilo de liderança transformacional é considerado o mais apropriado para os cenários alternativos (Woods, 2019), posto que os líderes com esses atributos são flexíveis, determinados e tendem a influenciar os funcionários a se engajarem nas novas metas organizacionais com entusiasmo e espírito de equipe, gerando aceitação das novas metas (Bass, 1990). Diante disso, propõe-se como Hipótese 1: Mulheres se aproximam mais do perfil de liderança transformacional que homens.

O estilo de liderança transacional é definido por Bass (1999) como sendo um relacionamento de troca entre líder e seguidor, onde o líder visa atender seus interesses pessoais. Esse tipo de liderança traz consigo três fatores que influenciam diretamente o trabalho realizado pelos liderados, são eles: 1) Recompensa Contingente: O líder mostra aos seus subordinados o que é preciso fazer para que ele seja recompensado pelo esforço efetuado, uma troca pelo bom desempenho; 2) Gerenciamento ativo por exceção: Onde o líder acompanha o desenvolvimento do seguidor em seu trabalho e a partir disso o corrige mostrando quais erros ele tem cometido que estão indo contra os padrões estabelecidos; 3) Gerenciamento por exceção passivo: Neste fator o líder não age antes de algum problema surgir, ele procede com uma ação corretiva apenas quando a adversidade já ocorreu, ou seja, intervém apenas quando as medidas desenvolvidas não são atingidas. Assim, a Hipótese 2 deste estudo afirma: Homens se aproximam mais do perfil de liderança transacional que mulheres.

Ainda, aos líderes que assumem a forma da recompensa contingente, que as principais maneiras de gratificação abrangem uma concepção de confiança no grupo liderado, na direção que a equipe tem tomado e em seu desempenho, na qual o líder deve sempre expor as orientações de como o ofício deve ser feito (Nawaz & Khan, 2016). Os líderes que assumem a forma do gerenciamento ativo por exceção possuem uma confiança em seus trabalhadores para que as tarefas executadas tenham um padrão satisfatório (Nawaz & Khan, 2016). E o gerenciamento passivo por exceção é caracterizado pela ação do líder apenas quando os padrões estabelecidos não são atendidos (Bass, 1990).

Diante destas definições entende-se que líder transacional pode adotar um desses três fatores de liderança e que esse estilo é apenas voltado a um modelo de troca, de realização e recompensa entre

o líder e seu liderado, não desempenhando um papel mais amplo em relação ao desenvolvimento pessoal ou profissional de quem efetua o trabalho. A liderança transacional se mostra positiva quando está ligada a decisões operacionais constantes, ou seja, medidas que não estão vulneráveis à mudança de tempo, pois estas acabam por se tornar fundamentadas em decisões anteriormente tomadas, conservando assim ensinamentos passados (Baškarada, Watson & Cromarty, 2017). Ainda, as lideranças transformacionais e transacionais se complementam e não se anulam. Portanto, o líder pode exibir características dos dois estilos de lideranças, que conforme o autor, é o líder ideal (Bass, 1999).

De acordo com os estudos de Bass e Avolio (1999) *apud* Santos (2015) existem três tópicos que mensuram o resultado das lideranças, como cada estilo afeta os liderados, são eles: 1) Eficácia: Grau de Eficácia do líder ao ir de encontro às necessidades de cada elemento da equipe e em representar a equipe perante pessoas com níveis de autoridade superior; 2) Satisfação: Grau de Satisfação que estilo de liderança gera na sua equipe, se cria um ambiente de trabalho agradável e se este é percebido como sendo adequado; e 3) Esforço Extra: Capacidade do líder levar os outros a fazerem mais do que seria esperado, a superarem as suas próprias expectativas. Sendo assim, apresentamos mais quatro hipóteses ligadas a esses tópicos. Hipótese 3: Líderes mulheres geram mais esforço extra em seus liderados que líderes homens. Hipótese 4: O estilo de liderança transformacional apresenta maior relação com a percepção de eficácia que os liderados possuem de seus líderes; Hipótese 5: O estímulo à realização de esforço extra se relaciona mais fortemente com o estilo de liderança transformacional; Hipótese 6: O estilo de liderança transformacional apresenta maior relação com o nível de satisfação que os liderados possuem de seus líderes.

1.2. Gênero e estilos de liderança

Os julgamentos estereotipados ainda persistem no ambiente de liderança, muitas vezes as mulheres se mostram mais capacitadas em ocupar altos cargos, mas são minorias neles (Eagly & Carli, 2003). No estudo de caso de Thimóteo et al. (2015) dentre as 8 entrevistadas que ocupam cargos de liderança 4 deles estavam relacionados ao setor de RH, popularmente este setor é considerado tipicamente feminino. Esses aspectos socioculturais relacionados ao gênero e não à qualidade e/ou competência, dificultam a ascensão das mulheres em níveis mais altos de liderança.

O assédio no ambiente de trabalho é uma das barreiras que as mulheres encontram no decorrer da sua carreira. O estudo conduzido por Bueno, Domingues e Bueno (2016) com mulheres em uma organização financeira, analisou as características da liderança feminina com base na questão da sensibilidade e sexualidade. Os autores identificaram que para empresas que têm contato direto com os clientes é mais vantajoso ter mulheres em cargos de liderança, pois o relacionamento, comunicação e carisma são características tipicamente femininas. O carisma é um ponto forte

na liderança feminina, mas muitas vezes elas são mal interpretadas e acabam sendo assediadas, algumas entrevistadas relataram terem sofrido assédio no ambiente de trabalho.

Outro desafio enfrentado pelas mulheres é a conciliação das funções do lar e família com o trabalho, as atividades domésticas e o cuidado com os filhos geram uma sobrecarga para as mulheres, que têm seu trabalho duplicado. Assim, entre mulheres que ambicionam o sucesso profissional, algumas optam em manter o foco apenas na carreira e priorizam investir em educação e no desenvolvimento no trabalho (Thimóteo et al., 2015).

No estilo de liderança feminino as qualidades predominantes são *community*, por exemplo: gentil, sensível, carinhosa, amigável e prestativa. Já o estilo de liderança masculino possui qualidades predominantemente *agency*, por exemplo: dominante, assertivo, autoconfiante (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Em outras palavras, as mulheres tendem a ter seu estilo de liderança voltado ao relacionamento e os homens as tarefas. Os homens e as mulheres diferem no seu estilo de comunicação e nas táticas de influenciar (Merchant, 2012), o que caracteriza a inexistência de um modelo universal de liderança. Os estilos de liderança devem ser vistos como situacionais dependendo de diversos fatores, a exemplo do gênero do líder ou liderado, do ambiente organizacional, do objetivo da empresa, entre outros.

Os papéis de gênero e de liderança são associados a partir da perspectiva de quem o observa (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001), pois as pessoas que os avaliam criam uma auto-definição com base no gênero do líder. Uma vez assumindo tais papéis as expectativas que são associadas pelos subordinados acabam criando uma certa pressão no que diz respeito aos pensamentos quanto à similaridade entre mulheres e homens, tornando improvável a ideia de que as diferenças entre os papéis são relativamente pequenas (Eagly, 2007).

O papel do líder é influenciado por características pessoais de quem o executa (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001) tanto o homem quanto a mulher podem aderir ao estilo de liderança que lhes for mais conveniente, porém são desaprovados(as) ao adotarem um estilo de liderança que não corresponde aos padrões correspondentes ao seu gênero impostos pela sociedade. Esses padrões de imposição possuem um vínculo com a teoria do papel social. Eagly e Wood (2012) esclarecem que os estereótipos de gênero refletem em crenças e percepções sobre quais são os papéis sociais de homens e mulheres perante a sociedade. Tais convicções são formadas de acordo com a perspectiva de que os gêneros possuem disposições correspondentes.

É importante considerar os fatores ligados à auto-avaliação dos próprios gestores. Paustian-Underdahl, Walker e Woehr (2014) destacaram que quanto a supervisão e posições de liderança sênior, os homens se auto classificaram como significativamente mais efetivos do que as mulheres. Tal maneira de se auto-avaliar pode também estar ligada a teoria do papel social, fazendo com que líderes masculinos e até mesmo femininos se vejam mais adequados a um determinado cargo por

ainda alimentar um conceito de pertencimento antiquado onde os homens saíam para o trabalho enquanto as mulheres ficavam em casa (Paustian-Underdahl et al., 2014).

As crenças de **status** baseadas nos estereótipos criam um labirinto de obstáculos que impedem as mulheres de conseguirem alcançar e se manterem em posições de alta liderança, visto que a liderança era vista como um papel masculino (Ridgeway, 2001). Também esclarece que as mulheres que assumem características estereotipadas femininas em seu estilo de liderança tendem a ser avaliadas negativamente, pois persiste a justificativa que a liderança com perfil masculino é a ideal e mais eficiente. Já Eagly (2007) descreve que as mulheres são cada vez mais bem avaliadas e bem vistas em seus atos de liderar do que os homens, porém a preferência por líderes masculinos persiste em continuar, o que agrava a dificuldade já existente das mulheres se tornarem líderes de sucesso em cargos e papéis de liderança dominados pelos homens.

A liderança transformacional é mais frequente em mulheres por serem mais estimulantes, prestativas e socialmente sensíveis (Bass & Avolio, 1994). As mulheres têm como prioridade o relacionamento com a equipe. O estilo transformacional favorece a liderança feminina, pois suas características são tidas como uma vantagem e não como um impasse (Eagly et al., 2003).

No estudo desenvolvido por Silva e Mendis (2017), com funcionários de dez empresas tendo como objetivo encontrar evidências empíricas para comprovar se os estilos de liderança femininos e masculinos diferem ou são semelhantes, os autores constataram que as mulheres tendem a favorecer o estilo de liderança transformacional e os homens o transacional. O argumento defendido por Silva e Mendis (2017), com base no resultado da pesquisa, é que as características naturalmente femininas de comunicação, apoio, cuidado e atenção favorecem o estilo transformacional (visto que este estilo de liderança é mais focado no relacionamento com os liderados), e que esse estilo é uma forma das mulheres serem mais aceitas em cargos de gerência usando suas características próprias, não tendo, assim, que se masculinizar para serem aceitas (Nawaz & Khan, 2016).

A metanálise realizada por Eagly et al. (2003), com 45 estudos sobre estilos de liderança entre gêneros, demonstrou que as mulheres tendem a ser mais transformacionais e o seu estilo é o mais satisfatório com relação à motivação, inspiração e esforço extra, sendo assim, mais eficazes que os homens. Bass e Avolio (1994), também confirmaram que as mulheres exibem comportamentos e características transformacionais e elevam o nível de motivação e esforço extra.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa se trata de um estudo com abordagem quantitativa e utilizou estratégia survey como coleta de dados. Os métodos da pesquisa quantitativa são utilizados para medir opiniões,

sensações e hábitos de um público alvo, dispondo de valores numéricos em uma escala para analisar as estatísticas (Manzato & Santos, 2012).

2.1. Instrumento

Foram usadas 8 questões sócio ocupacionais acerca do gênero do líder, do ambiente de trabalho do respondente e alguns dados pessoais, como: 1) grau de escolaridade, 2) qual seu cargo atual e 3) qual é o gênero do seu líder.

Os itens utilizados foram retirados do trabalho de (Fonseca & Porto, 2013). As questões foram modificadas gramaticalmente para uma melhor compreensão dos respondentes, contendo 24 itens sobre liderança transformacional (sendo dois invertidos) e 8 itens sobre liderança transacional, foram adicionadas 9 questões referentes à satisfação, eficácia e esforço extra pertencentes aos estudos de Bass e Avolio (1999) *apud* Santos (2015), que mensuram o resultado das lideranças. A análise psicométrica e de confiabilidade das escalas utilizadas estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Resultados psicométricos e de confiabilidade da escala

| Escala | Alpha de Cronbach | Esfericidade de Bartlett |
|----------------------------|--------------------------|---|
| Liderança Transformacional | ,976 | $X^2 = 3392,697$ 276 gl, $p < 0,000$ |
| Liderança Transacional | ,794 | $X^2 = 457,892$, 28 gl, $p < 0,000$ |
| Eficácia | ,869 | $X^2 = 281,501$, 6 gl, $p < 0,000$ |
| Satisfação | ,89 | $X^2 = 137,260$, 1 gl, $p < 0,000$ |
| Esforço Extra | ,935 | $X^2 = 337,523$, 3 gl, $p < 0,000$ |

Fonte: dados da pesquisa

2.2. Perfil dos participantes

Obteve-se o total de 187 participantes, porém após limpeza do banco de dados, a partir da qual preservou-se apenas dados de questionários 100% respondidos, restaram 133 participantes. A amostra é composta por 81 pessoas do gênero feminino e 52 do gênero masculino. Com relação ao gênero do líder dos respondentes 66 eram mulheres e 67 homens, seguem dados na Tabela 2.

Tabela 2 - Gênero do subordinado e do líder

| | Mulher | Homem | Total |
|-----------|-------------|-------------|-------|
| Gênero | | | |
| Feminino | 48 (59,3 %) | 33 (40,7 %) | 81 |
| Masculino | 18 (34,6%) | 34 (65,4%) | 52 |
| Total | 66 | 67 | 133 |

Fonte: dados da pesquisa

Ao cruzar os dados entre gênero do líder e do subordinado, observa-se o seguinte resultado: mulheres lideradas por mulheres 59,3%; mulheres lideradas por homens 40,7%; homens liderados por mulheres 34,6% e homem liderado por homens 65,4%. É notório que a porcentagem tende a ser maior quando os gêneros do líder e liderado são iguais.

O nível de escolaridade dos respondentes é composto respectivamente: 44,4% ensino superior incompleto, 22,6% ensino superior completo, 17,3% ensino médio completo, 15% pós-graduado e 0,8% ensino fundamental incompleto. A maioria dos respondentes eram solteiros 75,9%, este fator pode estar associado à idade da amostra que teve média 26,06 com desvio padrão de 7,478. Os respondentes tinham vínculo com empresas de porte variado, a saber: microempresa (32,6%), empresa de médio porte (24,2%), empresa de grande porte (22,7%) e empresa de pequeno porte (20,5%), o tempo médio que as pessoas trabalham na empresa foi de 3,06 com desvio padrão de 3,64.

2.3. Procedimentos de coleta e de análise de dados

O pré-teste ocorreu entre os dias 8 e 11 de abril de 2020, foram enviados questionários para 5 pessoas, a fim de averiguar as questões e relatar se houve ou não dificuldades no ato de responder. Não tendo sido relatada nenhuma dificuldade foi iniciada a coleta de dados propriamente dita, o período de coleta ocorreu entre 13 de abril e 24 de junho de 2020.

O questionário foi aplicado através da plataforma **Survey Monkey**. Os links foram enviados para respondentes potenciais por meio das redes sociais das autoras (Whatsapp, Facebook e Instagram). Os critérios para participar da pesquisa eram estar trabalhando/estagiando e possuir chefia. A primeira parte do questionário foi composta do Termo de Consentimento Livre e Informado que garantia o anonimato das informações prestadas e que o respondente poderia abandonar a

pesquisa, a qualquer momento, caso desejasse. O tempo médio para responder o questionário foi de 12 minutos.

Os dados dos questionários foram verificados estatisticamente pelo software SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences), versão 20.0. Depois de realizar as análises de confirmação da confiabilidade das escalas, passou-se à realização de procedimentos de análises descritivas das mesmas, seguida da verificação das hipóteses por meio de teste T e regressões lineares simples. Nesse estudo as análises de regressões existentes são das seguintes variáveis: liderança transformacional, transacional, eficácia, esforço extra e satisfação. As regressões foram realizadas com intuito de averiguar as hipóteses, analisando duas variáveis (dependente e independente) com o objetivo de prever os resultados de liderança com base no estilo de liderança.

3. RESULTADOS

Nessa seção são apresentadas as análises referentes aos dados coletados na pesquisa. A fim de verificar as hipóteses 1, 2 e 3 comparações foram realizadas entre as médias dos grupos independentes liderados por homens e por mulheres, assim as hipóteses foram testadas por meio de teste T.

As diferenças entre as médias das lideranças femininas e masculinas indicam maiores médias para as mulheres que para os homens referentes aos estilos de liderança transformacional e transacional, e no que diz respeito a garantir maiores níveis de esforço extra, por parte dos liderados, conforme pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 - Diferenças entre médias de líderes homens e mulheres para liderança transformacional, transacional e resultados de liderança

| Estilos de Liderança | Liderança Feminina | Liderança Masculina | Teste T | P-valor |
|----------------------------|--------------------|---------------------|---------|---------|
| | Média (DP) | Média (DP) | | |
| Liderança Transformacional | 2,65 (1,09) | 2,50 (1,05) | ,833 | ,686 |
| Liderança Transacional | 2,41 (,847) | 2,21 (,815) | 1,337 | ,659 |
| Eficácia | 2,85 (1,06) | 2,71 (1,03) | ,788 | ,934 |

| | | | | |
|---------------|----------------|-------------|-------|------|
| Satisfação | 2,67 (1,26) | 2,54 (1,25) | ,593 | ,593 |
| Esforço Extra | 2,54 (1,28) | 2,29 (1,23) | 1,105 | ,612 |

Fonte: dados da pesquisa

Quanto à liderança transformacional pode-se identificar, a partir das comparações das médias descritas pelo teste T, que as mulheres possuem uma média de 2,65 sendo superior à dos homens (M=2,50). Assim como na liderança transformacional, as líderes mulheres (M=2,41) apresentaram média superior à dos líderes homens (M=2,21) na liderança transacional.

O estilo de liderança transformacional é mais ligado ao relacionamento do líder com os liderados. O líder transformacional demonstra seu foco no modo de se relacionar com seus subordinados (Nawaz & Khan, 2016), incentivando as habilidades de seus seguidores (Woods, 2019). Já quanto os líderes considerados como transacionais são mais orientados à realização de tarefas e objetivos do que ao trato com pessoas (Dartey-Baah, 2015).

Os estilos de liderança transformacional e transacional se complementam, o líder ideal exibe características dos dois estilos de liderança (Bass, 1999). A explicação dada é que líderes com ambas as características conseguem atender às necessidades de todos da equipe. Baškarada et al. (2017) afirmam que para uma liderança eficaz o equilíbrio entre os dois estilos é necessário. Os resultados mostram que as mulheres conseguiram uma média superior nos dois estilos de liderança, pode-se então classificá-las como líderes ideais. Os três resultados da liderança se mostram maiores na liderança feminina possuindo no resultado da eficácia (M=2,85), satisfação (M=2,67) e o esforço extra (M=2,54). Tendo as mulheres maiores médias, identifica-se que as líderes trazem melhores resultados aos seus subordinados.

Resultados semelhantes podem ser observados em Eagly et al. (2003) que demonstram que as mulheres contêm um estilo mais satisfatório de se liderar, tornando-se então mais eficazes do que os líderes homens, o que concorda com os resultados da tabela. Ainda que a média das líderes tenha sido maior que a dos líderes, não foi possível corroborar as hipóteses 1, 2 e 3, pois os valores de p do teste estatístico realizado foram maiores que 0,05. A fim de verificar a hipótese 4 foi realizado teste de regressão entre os estilos de liderança transformacional e transacional com a eficácia. Os resultados encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4 - Regressão linear entre os estilos de liderança e eficácia

| | Eficácia | | | | | |
|------------------|--|----------------|---------------|-------|---------|---------|
| | Resumo do modelo | | | | ANOVA | |
| | R | R ² | Durbin-Watson | df | F | P-valor |
| Transformacional | 0,886 | 0,784 | 1,991 | 1,131 | 476,338 | 0,000 |
| | [F(1,131)= 476,338, p < 0,000; R ² = 0,784] | | | | | |
| Transacional | 0,656 | 0,431 | 2,008 | 1,131 | 59,150 | 0,000 |
| | [F(1,131)= 59,150 p < 0,000; R ² = 0,431] | | | | | |

Fonte: dados da pesquisa

A liderança transformacional explica 78,4% do comportamento de eficácia. Já a liderança transacional explica 43,1% da eficácia dos subordinados. Mesmo a liderança transacional possuindo um valor considerável, a diferença entre as lideranças é clara, sendo a transformacional de maior valia. O p-valor é significativo por ser menor do que 0,05. De acordo com a análise feita pode-se validar a hipótese 4: O estilo de liderança transformacional apresenta maior relação com a percepção de eficácia que os liderados possuem de seus líderes. Pode-se explicar a comprovação da hipótese 4, pela característica que os líderes transformacionais têm de promover a aceitação dos objetos da organização em seus liderados, fazendo com que a equipe trabalhe em prol do mesmo objetivo (Avolio et al., 2004).

A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos ao realizar o teste de regressão entre os estilos de liderança transformacional e transacional com a satisfação, tendo como objetivo verificar como essas variáveis se relacionam e o grau de influência que existe, para assim, analisar a hipótese 5.

Tabela 5 - Regressão linear entre os estilos de liderança e satisfação

| | Satisfação | | | | | |
|------------------|--|----------------|---------------|-------|---------|---------|
| | Resumo do modelo | | | | ANOVA | |
| | R | R ² | Durbin-Watson | df | F | P-valor |
| Transformacional | 0,910 | 0,828 | 2,032 | 1,131 | 631,699 | 0,000 |
| | [F(1,131)= 631,699, p < 0,000; R ² = 0,828] | | | | | |
| Transacional | 0,628 | 0,395 | 1,990 | 1,131 | 85,443 | 0,000 |
| | [F(1,131)= 85,443 p < 0,000; R ² = 0,395] | | | | | |

Fonte: dados da pesquisa

O valor de R^2 no estilo de liderança transformacional é superior em relação ao transacional, o que demonstra que a liderança transformacional explica 82,8% da satisfação demonstrada pelos funcionários, enquanto a transacional mostra um valor de 39,5%. Sendo o P-valor menor que 0,05 a hipótese 6 é validada: O estilo de liderança transformacional apresenta maior relação com o nível de satisfação que os liderados possuem de seus líderes.

Para a análise da hipótese 6 o teste de regressão realizado entre os estilos de liderança transformacional e transacional com o esforço extra está apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Regressão linear entre os estilos de liderança e esforço extra

| | Esforço Extra | | | | | |
|------------------|---|----------------|---------------|-------|---------|---------|
| | Resumo do modelo | | | | ANOVA | |
| | R | R ² | Durbin-Watson | df | F | P-valor |
| Transformacional | 0,918 | 0,843 | 2,076 | 1,131 | 704,527 | 0,000 |
| | [F(1,131)= 704,527 p < 0,000; R ² = 0,843] | | | | | |
| Transacional | 0,691 | 0,478 | 1,874 | 1,131 | 119,818 | 0,000 |
| | [F(1,131)= 119,818 p < 0,000; R ² = 0,478] | | | | | |

Fonte: dados da pesquisa

O valor mais considerável e que demonstrou maior discrepância nas análises feitas foi o do esforço extra. A liderança transformacional evidencia um valor de $R^2 = 0,843$ enquanto a transacional mostra apenas um $R^2 = 0,478$. O que demonstra mais uma vez que a liderança transformacional explica um maior valor de esforço extra nos liderados. O p-valor é novamente significativo por ser menor do que 0,05, pode-se então confirmar a hipótese 5: O estímulo à realização de esforço extra se relaciona mais fortemente com o estilo de liderança transformacional.

4. DISCUSSÕES

A liderança feminina oferece um maior grau de eficácia, satisfação e esforço extra conforme apresentado por Bass e Avolio (1999) *apud* Santos (2015) quanto à mensuração do resultado das lideranças. Tais líderes atendem às necessidades manifestadas pela equipe, trazem um elevado grau de satisfação aos subordinados, gerando uma melhora no ambiente de trabalho e ainda

possuem a competência de levar outros a fazerem além do planejado ou esperado. Apesar de as hipóteses 1, 2 e 3 serem refutadas, os dados demonstram uma diferença significativa na média referente ao esforço extra. Observa-se que mulheres líderes possuem maior tendência de fazer com que seus liderados não somente realizem o esperado, mas ampliem suas ações na organização.

Conforme identificado nas análises de regressões, os níveis dos três resultados referentes à eficácia, satisfação e esforço extra dos liderados tendem a ser superiores quando o(a) líder apresenta comportamentos transformacionais. A liderança transformacional influencia positivamente o nível de comprometimento organizacional dos seguidores, porque constrói espírito de equipe através do incentivo, entusiasmo e confiança fornecendo um significado nos objetivos a serem alcançados (Avolio et al., 2004). Um líder que possui comportamentos transformacionais impulsiona sua equipe e pode prover um maior grau de satisfação e eficácia, fazendo com que essa possua um alto desempenho, membros de equipes transformacionais se identificam com os objetivos, se estimulam entre si e se preocupam com trabalho que tem realizado (Bass 1999).

As análises revelaram um maior número quanto a liderança transformacional, sua importância para as organizações é demonstrada através das peculiaridades ligadas às características de um líder transformacional. Uma das bases desse estilo de liderança é o empoderamento dos seguidores, ao invés de agir com imposição e ações de controle (Woods, 2019). O líder transformacional enriquece sua equipe através de sua atenção para com os liderados no que diz respeito a seu crescimento e desenvolvimento, com estímulos intelectuais que contribuem com uma visão ampla dos problemas organizacionais e as diversas maneiras que eles podem ser resolvidos, contribuindo também na evolução organizacional (Bass, 1990).

Os líderes transformacionais exibem características que atingem o emocional dos liderados (Bass, 1990). O fato que pode ser associado a esse resultado, é de que os líderes transformacionais priorizam seu relacionamento com a equipe, se preocupam com o desenvolvimento dos liderados, atende suas necessidades e os influenciam a seguirem um objetivo comum e com isso eles são bem vistos pelos seus liderados.

Os valores dos resultados referentes à liderança transacional se mostraram inferiores em comparação aos de liderança transformacional nas análises propostas sobre os resultados das lideranças perante os subordinados. Estudos empíricos sobre o tema, em contextos distintos mostram que o estilo de liderança transformacional tem apresentado crescimento diante do estilo transacional (Dartey-Baah 2015). É considerável evidenciar que seguidores descrevem seus líderes como transformacionais com maior frequência do que os que agem de acordo com a maneira transacional, porém identificar qual o contexto de trabalho em que a empresa está inserida e a gama ampla de interações da chefia com os subordinados a longo prazo é importante para a compressão do impacto e influências causadas pelos estilos de liderança tanto transformacional quanto transacional (Avolio & Bass 1995).

O relacionamento dos líderes que exibem comportamentos transformacionais com os liderados é visto como uma das principais características desse estilo de liderança, posto que, promove aos seus liderados: consideração individualizada, crescimento pessoal, engajamento, confiança e oportunidades de desenvolvimento (Abelha et al., 2018). Criando um ambiente em que os liderados se sintam parte da empresa e não apenas “mão-de-obra”, proporcionando esforço extra e satisfação entre os liderados. Bass (1990) retrata que líderes que demonstram características da liderança transformacional, têm um bom relacionamento com os seus liderados e os motivam a fazer mais que o esperado pela organização. Com esses argumentos pode-se explicar a confirmação das hipóteses 5 e 6.

A liderança transformacional demonstra ser adequada para as empresas, pois tem características de líderes modernos que entendem e se adaptam às mudanças globais e tem maiores chances de conseguir melhores resultados (Woods, 2019). Conforme resultados do presente estudo, a liderança feminina tende a possuir as características da liderança transformacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo consiste em expor a distinção existente entre a maneira de liderar de homens e mulheres de acordo com os estilos de liderança transformacional e transacional, e a influência de tais estilos no grau de eficácia, satisfação e esforço extra, a partir da percepção dos liderados. Foram mostradas as dificuldades que rodeiam mulheres em cargos de liderança, a maneira estereotipada como são vistas e conseqüentemente avaliadas em suas ações.

As três primeiras hipóteses não puderam ser corroboradas por conta dos valores de p que são maiores que 0,05 no teste estatístico, porém como as médias das líderes femininas foram superiores às dos líderes masculinos, observou-se tendência que as mulheres trazem em seu modo de liderar, tendo os estilos de liderança transformacional e transacional superior ao dos homens, como apresenta Bass (1999) uma liderança classificada como ideal por possuir os dois estilos de liderança e assim complementando-se. Foi observada a predisposição das líderes mulheres ligada ao esforço extra, a média deste tópico expôs em especial a diferença que uma líder pode trazer à organização em influenciar seus funcionários a ir além do que lhes é proposto. **As quarta, quinta e sexta hipóteses desenvolvidas foram corroboradas, exibindo que os líderes transformacionais e os transacionais apresentam distinção quanto ao modo como seus subordinados se sentem ao tê-los como chefia. Os resultados mostraram que ser um líder transformacional faz com que tanto o grau de eficácia, quanto o de satisfação e esforço extra se tornem superiores, e por conseqüência aperfeiçoam o desempenho da equipe.**

A quantidade de questionários respondidos pode ser apontada como uma limitação da pesquisa, pois influenciou o resultado da pesquisa, visto que os 133 respondentes foram divididos em dois grupos: líderes mulheres e líderes homens, a fim de possibilitar as análises sobre gênero e estilo de liderança, que apesar de bastante equilibrados (N= 66 e 67 respectivamente), necessitaria possuir maior quantidade de participantes, a fim de melhorar os testes estatísticos, a exemplo do valor de p no exame das hipóteses 1, 2 e 3.

É interessante que estudos futuros ampliem a amostra para que se possa ter uma variedade maior de idade e alcance de trabalhadores mais maduros e com maior tempo de experiência profissional. Também é relevante que a pesquisa seja realizada nas perspectivas dos líderes e liderados, uma vez que a amostra dessa pesquisa se limitou à percepção dos liderados. Ainda, pesquisas poderiam ser realizadas com abordagem qualitativa, por meio de entrevistas, a fim de acessar elementos que escapam à aplicação de surveys. Ademais, recomenda-se que sejam usadas outras escalas, como por exemplo, a de liderança servidora (Pereira & Ferreira, 2019) e escala de liderança abusiva (Puente-Palacios & Côrtes, 2019) com o intuito de correlacionar os estilos de liderança transacional e transformacional com essas escalas.

Finalmente, as implicações práticas deste estudo residem em mostrar a líderes e organizações quais os estilos de liderança mais eficientes. Embora distintos, eles podem ser mesclados a fim de ampliar o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados, além de melhorar o desempenho organizacional. Os resultados mostraram que as mulheres possuem um maior grau de liderança transformacional e transacional demonstrando também a predisposição ligada ao esforço extra. Esse estudo expôs em especial a diferença que uma líder pode trazer à organização em influenciar seus funcionários a ir além do que lhes é proposto. A pesquisa apresenta vantagens para as organizações em possuir mulheres em cargos de liderança ressaltando também as suas características de liderança, tidas como uma vantagem no estilo de liderança transformacional. A título de implicação teórica, espera-se que esse artigo possa contribuir para ampliação dos estudos sobre liderança, apresentando tal tema como ainda atual, apesar da sua longa trajetória de estudos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532.

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

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462. doi: 10.1348/096317999166789

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968. doi: 10.1002/job.283

Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2017). Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 506- 515. doi: 10.1108/ijoa-02-2016-0978

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-s

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human resource management*, 33(4), 549-560. doi: 10.1002/hrm.3930330405

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207

Bueno, J. M., Domingues, C. R. & Bueno, G. (2016). Feminilidade na gestão: sensibilidade e sensualidade na percepção de mulheres gerentes em uma instituição financeira. *Revista Alcance*, 23(2), 142-155. doi: 10.14210/alcance.v23n2.p142-155

Cunha, A. C. C. (2014). Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher. Female leadership: characteristics and importance to woman's identity. *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, 4(5), 91-114.

Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112. doi: 10.1108/jgr-07-2014-0026

de Oliveira Fonseca, A. M., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166.

Eagly, A. & Wood, W. (2012). Teoria do papel social. Em PA Van Lange A. W. Kruglanski & ET Higgins Handbook of theories of social psychology: volume 2 (Vol. 2, pp. 458-476). Londres: SAGE Publications Ltd

Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of women quarterly*, 31(1), 1-12. doi: 10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x

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

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569-591. doi: 10.1037/0033-2909.129.4.569

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797. doi: 10.1111/0022-4537.00241

Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 243-257. doi: 10.1590/s1984-92302010000200001

Manzato, A. J., & Santos, A. B. (2012). A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. *Departamento de Ciência de Computação e Estatística—Universidade de Santa Catarina. Santa Catarina*.

Merchant, K. (2012). *How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles*. Clare Mount College Senior Theses, Paper 513. Available online: http://scholarship.claremont.edu/cmcs_theses/513.

Metz, E. S. (2014). Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. *Ágora: revista de divulgação científica*, 19(2), 169-178. doi: 10.24302/agora.v19i2.667

Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan_ PhD, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.

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

Pereira, M. M., & Ferreira, M. C. (2019). Propriedades Psicométricas da Escala de Liderança Servidora. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 18(3), 239-247. doi: 10.15689/ap.2019.1803.14787.03

Puente-Palacios, K., & Côrtes, M. G. (2019). Evidencias de Validad de una Medida de Liderazgo Abusivo. *Avaliação Psicológica*, 18(3), 285-296. doi: 10.15689/ap.2019.1803.14989.08

Quirino, R. (2012). Trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 8(15), 90-102. doi: 10.3895/rts.v8n15.2596

Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social issues*, 57(4), 637-655. doi: 10.1111 / 0022-4537.00233

Santos, M. H. C. D. (2015). *O Papel da Liderança na Gestão da Mudança ao nível do Chão de Fábrica: o Caso da Autoeuropa* (Dissertação de doutorado, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais).

Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager—think male: A global phenomenon?. *Journal of organizational behavior*, 17(1), 33-41. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199601)17:1.

Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5. Silva, C., Carvalho, P. M., & Silva, E. L. (2017). Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. *Educação, Gestão e Sociedade*, 7(25), 1-12.

Silva, D. A. C. S., & Mendis, B. A. K. M. (2017). Male vs female leaders: Analysis of transformational, transactional & laissez-faire women leadership styles. *European Journal of Business and Management*, 9(9), 19-26.

Thimóteo, P. M., Zampier, M. A., & Stefano, S. R. (2015). A atuação feminina em cargos de liderança: A realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná/The feminine activity in leadership positions: The reality of some companies in a city of the central mesoregion of Paraná. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(1), 53.

Woods, T. B. (2019). An examination of the suitability of transactional, transformational and situational leadership theories in evaluating the role of gender in determining the leadership style: A comparison and contrast of three leadership theories. *American Journal of Management Studies*, 4(1), 1-11.