

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

LIDERANÇA FEMININA *VS* MASCULINA:
ESTEREÓTIPOS, PERCEPÇÕES SOCIAIS E IMPLICAÇÕES
PARA A JUSTIÇA INTERPESSOAL

RITA DESLANDES DE PAIVA PIRES

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

LIDERANÇA FEMININA VS MASCULINA:
ESTEREÓTIPOS, PERCEPÇÕES SOCIAIS E IMPLICAÇÕES
PARA A JUSTIÇA INTERPESSOAL

RITA DESLANDES DE PAIVA PIRES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR TIAGO EMANUEL RODRIGUES
GONÇALVES

PROFESSORA DOUTORA FERNANDA BETHLEM TIGRE

Agradecimentos

A realização deste trabalho só foi possível graças ao apoio, orientação e confiança de várias pessoas que, de diferentes formas, contribuíram para este percurso académico.

Em primeiro lugar, expresso o meu profundo agradecimento aos meus orientadores, Professor Doutor Tiago Rodrigues Gonçalves e Professora Doutora Fernanda Bethlem Tigre, pela disponibilidade constante, pela exigência e pela orientação rigorosa que acompanharam todas as etapas desta dissertação.

Agradeço também, de forma muito especial, às amigas que fiz no ISEG. Estes anos foram intensos e, por vezes, cansativos, mas tornaram-se mais leves e significativos graças a vocês. Quero agradecer em particular à Bruna, que me acompanhou desde o primeiro ano de licenciatura até ao último ano de mestrado, e que decidiu entrar comigo numa área tão diferente daquela em que nos formámos.

Um agradecimento muito especial à minha tia Nice, cuja generosidade e apoio incondicional ultrapassam qualquer descrição. Sem o seu apoio, não estaria a concluir este mestrado, nem sequer teria tido a oportunidade de o iniciar.

À minha mãe, agradeço por ser a minha maior inspiração de força. Foi ela quem me ensinou, pelo exemplo e pela vida, a nunca desistir, mesmo quando tudo parece difícil. Tudo o que conquisto tem um pouco dela.

Por fim, quero agradecer ao Danilo. Obrigada por seres a pessoa que mais acredita em mim, mesmo quando eu própria duvido. O teu apoio foi essencial para que este trabalho chegasse ao fim e a tua fé em mim foi, muitas vezes, o impulso que me permitiu continuar.

A todos, o meu mais profundo agradecimento. Sem cada um de vós, este trabalho não teria sido possível.

Resumo

Diferenças de gênero continuam a influenciar a percepção e a avaliação de liderança nas organizações. No entanto, existe uma escassez de compreensão detalhada sobre a permanência nas diferenças destas avaliações quando condições sociais e contextuais divergem. O presente estudo tem como objetivo explorar essa lacuna, investigando em que medida tanto o gênero como o contexto organizacional condicionam percepções acerca dos líderes de diferentes gêneros, e quais são os efeitos dessas avaliações nas percepções da justiça interpessoal. Utilizando o enquadramento da Agência-Comunhão (Abele & Wojciszke, 2019) e a Teoria da Congruência de Papéis crise (Eagly & Karau, 2002), este estudo ilustra como a incongruência entre o papel social de que as mulheres são portadoras e o papel esperado de um líder pode levar a diferentes percepções de justiça. Através de um desenho experimental, baseado em vinhetas, os 153 participantes foram expostos a situações de contexto (crise vs. estabilidade) com padrões de atuação de diferentes líderes (homem vs. mulher), de forma a compreender como os diferentes contextos e a avaliação da liderança, apenas com base no gênero, revela padrões de congruência ou incongruência de papéis sociais e papéis de líder. Os resultados mostraram que os estereótipos de gênero continuam a influenciar a percepção dos traços de liderança, que a agência é valorizada de forma desigual consoante o gênero e o contexto, e que a comunalidade surge como o indicador mais consistente da justiça interpessoal. Esta investigação promove o progresso teórico do estudo da liderança e do gênero, ao evidenciar como variáveis contextuais e de gênero modulam percepções de justiça interpessoal. Em termos práticos, oferecem pistas relevantes para a construção de critérios de avaliação mais equitativos e para o desenvolvimento de culturas organizacionais inclusivas.

Palavras-chave: Liderança; Gênero; Contexto; Justiça; Agência; Comunhão.

Abstract

Gender differences continue to shape how leadership is perceived and evaluated within organizations. However, there remains limited understanding of how these evaluative patterns persist or shift when social and contextual conditions vary. This study addresses this gap by examining the extent to which both leader gender and organizational context influence perceptions of leaders, and how these evaluations affect perceptions of interpersonal justice. Drawing on the Agency–Communion framework (Abele & Wojciszke, 2019) and Role Congruity Theory (Eagly & Karau, 2002), the study illustrates how incongruence between women’s socially prescribed roles and the expectations associated with leadership can lead to differential judgments of fairness. Using an experimental vignette design, 153 participants were exposed to scenarios varying in context (crisis vs. stability) and leader gender (man vs. woman), allowing for the examination of how contextual cues and gender-based expectations shape perceptions of leadership congruence or incongruence. The results showed that gender stereotypes continue to influence the perception of leadership traits, that agency is valued unevenly depending on gender and context, and that communion emerges as the most consistent indicator of interpersonal justice. This research advances theoretical understanding of leadership and gender by demonstrating how contextual and gender-related variables modulate perceptions of interpersonal justice. Practically, the findings offer relevant insights for developing fairer evaluation criteria and fostering more inclusive organizational cultures.

Keywords: Leadership; Gender; Context; Justice; Agency; Communion.

Índice

Introdução	1
1. Revisão de Literatura	4
1.1. Teoria da Congruência de Papéis	4
1.2. Liderança e género	5
1.3. Liderança em contextos de crise	6
1.4. Liderança agencial e comunal (Quadro de Agência–Comunhão)	8
1.4.1. Género na liderança agencial e comunal	9
1.4.2. Contexto na liderança agencial e comunal	11
1.4.3. Contexto e género na liderança agencial e comunal	12
1.5. Teoria da Justiça Organizacional	14
1.6. Justiça Interpessoal	15
1.6.1. Liderança agencial, comunal e justiça interpessoal	16
1.6.2. Género e contexto na liderança e justiça interpessoal	17
2. Metodologia	20
2.1. Metodologia experimental por vinhetas	21
2.2. Instrumentos e condições experimentais	22
2.3. Caracterização da Amostra	23
2.4. Procedimentos	24
3. Resultados	26
4. Discussão	33
4.1. Contribuições Teóricas	36
4.2. Contribuições Práticas	37
5. Conclusões	37
5.1. Limitações e Lacunas na literatura	38
5.2. Recomendações de investigação futuras	39
Referências	39
Anexos	44

Índice de Figuras

Figura 1- Esquema Manipulação Experimental.....	20
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Efeitos do género e do contexto na perceção de AC (H1–H4).....	26
Tabela 2 - ANOVA fatorial 2×2: efeitos do género e contexto na perceção de agência e comunalidade (H5–H6).....	27
Tabela 3 - Regressões simples: agência e comunalidade como preditores da justiça interpessoal (H7–H8)	28
Tabela 4 - Agência e Justiça Interpessoal por Condição (H9).....	30
Tabela 5 - Comunalidade e Justiça Interpessoal por Condição (H10).....	30
Tabela 6 - Modelo Global + Interação (H9 e H10).....	31
Tabela 7 - Contrastes da Interação (H9 e H10).....	31
Tabela 8 - Efeitos condicionais (H9 e H10).....	31
Tabela 9 - Hipóteses e respectivas análises	32
Tabela 10 - Caracterização sociodemográfica da Amostra.....	49
Tabela 11 - Nível de Escolaridade	50
Tabela 12 - Variáveis de Escala.....	50

Introdução

As desigualdades de género continuam a ser um domínio persistente na liderança organizacional, refletidas não apenas na distribuição dos cargos de topo, mas também nas formas como os líderes são percebidos e avaliados (Heilman, Caleo & Manzi, 2024). A literatura demonstra de forma consistente que as mulheres enfrentam barreiras adicionais ao exercerem funções de liderança, sobretudo em contextos que exigem comportamentos tradicionalmente associados ao masculino, como assertividade ou tomada de decisão em situações de crise (Eagly & Karau, 2002; Ryan, 2023). Estas barreiras resultam de práticas institucionais e de processos cognitivos e normativos que moldam a percepção dos observadores, influenciando a interpretação dos estilos de liderança em função do género (Sczesny, Nater & Eagly, 2019). Adicionalmente, estereótipos culturais e estruturas organizacionais continuam a favorecer modelos de liderança masculinizados, limitando o acesso das mulheres a posições estratégicas e reforçando expectativas sociais que enquadram o papel de líder de forma desigual (Tremmel & Wahl, 2023; Heilman & Eagly, 2008).

Neste enquadramento, a avaliação da liderança não depende apenas dos comportamentos exibidos, mas também das expectativas sociais e culturais que moldam a legitimidade percebida. Estas dinâmicas tornam-se particularmente relevantes quando se considera que uma parte significativa da avaliação da liderança ocorre através de dimensões relacionais, como a justiça interpessoal, entendida como a percepção de respeito, dignidade e consideração demonstrada nas interações quotidianas entre líderes e colaboradores (Colquitt et al., 2001). Pequenas variações no estilo relacional podem influenciar percepções de legitimidade, confiança e adequação comportamental, reforçando a importância de compreender como género e contexto moldam estas avaliações (Reb, Chaturvedi, Narayanan & Kudesia, 2019; Fortin et al., 2016).

Apesar desta evidência consistente, a literatura contemporânea revela também resultados contraditórios. Alguns estudos mostram que mulheres podem ser avaliadas de forma tão ou mais favorável do que homens em contextos que valorizam estilos colaborativos ou comunitários (Abele & Wojciszke, 2014; Abele et al., 2016; Sczesny et al., 2019). Outros sugerem que, em situações de crise, comportamentos agenciais exibidos por mulheres podem ser penalizados, enquanto os mesmos comportamentos são valorizados quando exibidos por homens (Ryan, 2023; Tremmel & Wahl, 2023). Em particular, diferentes contextos organizacionais, como cenários de crise, que tendem a valorizar comportamentos agenciais, e situações de

estabilidade, onde estilos comunais são mais apreciados, revelam padrões avaliativos contrastantes que a literatura ainda não sistematizou. Estas inconsistências indicam que a relação entre gênero, estilo de liderança e contexto não opera de forma uniforme, sendo modulada por fatores situacionais, culturais e pelas perspectivas dos avaliadores.

O Quadro de Agência–Comunhão (Abele & Wojciszke, 2019) e a Teoria da Congruência de Papéis (Eagly & Karau, 2002) oferecem lentes conceituais fundamentais para compreender estas dinâmicas, distinguindo traços agenciais e comunais e explicando como a congruência ou incongruência entre papéis sociais e papéis de liderança afeta percepções de adequação e legitimidade. Contudo, estes modelos não captam totalmente a complexidade das percepções contemporâneas sobre liderança, marcada por variações contextuais, diferenças de gênero do avaliador e mudanças culturais (Tremmel & Wahl, 2023; Heilman, Caleo & Manzi, 2024). Esta evidência contraditória revela uma lacuna teórica e empírica relevante: permanece pouco claro como gênero e contexto interagem para moldar percepções de justiça interpessoal, um domínio crítico para o funcionamento organizacional.

A presente investigação tem por pressuposto que o gênero ainda condiciona a avaliação de liderança, com impacto em dimensões críticas como a justiça interpessoal, frequentemente encarada como um indicador relacional neutro. No entanto, estas percepções não dependem apenas dos comportamentos exibidos, mas também de quem os exibe: líderes masculinos e femininos são julgados de forma diferente quando manifestam comportamentos comunais ou agenciais, devido às expectativas sociais diferenciadas associadas ao gênero (Tremmel & Wahl, 2023; Ryan, 2023). Assim, compreender como gênero e contexto influenciam percepções de justiça interpessoal é fundamental para clarificar os mecanismos que levam determinados comportamentos de liderança a serem interpretados como mais respeitosos, legítimos ou apropriados.

O presente estudo tem como objetivo principal analisar de que forma o gênero e o contexto organizacional alteram as percepções sobre liderança e como estas influenciam a avaliação da justiça interpessoal. Esta investigação responde a uma lacuna relevante na literatura: apesar de existir vasta investigação sobre gênero e liderança, permanece pouco claro como gênero e contexto interagem para moldar percepções de justiça interpessoal, um domínio crítico para o funcionamento organizacional (Ryan, 2023; Tremmel & Wahl, 2023). Embora a literatura documente de forma consistente diferenças na avaliação de líderes homens e mulheres quando exibem estilos agenciais ou comunais, poucos estudos analisam como o contexto organizacional condiciona estes efeitos. Logo, de que forma a assimetria nas percepções de liderança, influenciada pelo gênero e pelo contexto organizacional

(estabilidade/crise), contribui para condicionar os mecanismos de avaliação social e de justiça interpessoal?

Assim, definem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar como traços agenciais e comunais associados ao género influenciam percepções de liderança;
2. Analisar as implicações dessas percepções para o comportamento dos colaboradores, nomeadamente na forma como avaliam a justiça interpessoal nas interações com líderes de diferentes géneros e estilos;
3. Testar se a mesma descrição de liderança é avaliada de forma diferente consoante o género atribuído ao líder;
4. Analisar o impacto do contexto organizacional (crise vs. estabilidade) nas avaliações de liderança;
5. Examinar de que forma o estilo comportamental (agencial vs. comunal) afeta julgamentos de adequação e justiça interpessoal;
6. Explorar interações entre género, estilo comportamental e contexto na formação de percepções de liderança.

1. Revisão de Literatura

1.1. Teoria da Congruência de Papéis

A Teoria da Congruência de Papéis, proposta por Eagly e Karau (2002), parte da ideia central de que o preconceito contra mulheres em posições de liderança nasce da incongruência percebida entre o papel social tradicionalmente atribuído ao gênero feminino e as expectativas associadas aos papéis de liderança. Quando existe alinhamento entre estas expectativas, os líderes tendem a ser avaliados de forma positiva, mas quando ocorre incongruência surgem padrões sistemáticos de preconceito e penalização social (Eagly & Karau, 2002). Além de fornecer um enquadramento teórico robusto, esta perspectiva tem sido amplamente empregada na exploração do grau em que normas sociais, estereótipos de gênero e expectativas culturais influenciam a maneira pela qual os líderes são percebidos e avaliados; ainda assim, a adequação percebida ao papel de liderança persiste sendo fortemente determinada pelo gênero do líder (Ryan, 2023).

De acordo com esta perspectiva, o preconceito contra mulheres em cargos de liderança advém de dois tipos distintos de incongruência. A primeira diz respeito à percepção de que as mulheres são menos adequadas para papéis de liderança do que os homens, por não corresponderem às expectativas sociais sobre a autoridade (Tremmel & Wahl, 2023). A segunda ocorre quando as mulheres que efetivamente exercem papéis de liderança são julgadas de forma menos favorável do que os homens que apresentam condutas similares, simplesmente por violarem normas prescritas quanto a como se “devem” portar (Ryan, 2023). A incongruência entre estas normas e as expectativas de liderança explica por que razão mulheres continuam a enfrentar resistência e menor legitimidade percebida quando ocupam cargos de poder (Eagly & Karau, 2002).

Contudo, a literatura recente revela um cenário mais complexo do que o previsto pela formulação original da teoria. Alguns estudos mostram que mulheres podem ser avaliadas de forma tão ou mais favorável do que homens em determinados contextos, especialmente em ambientes organizacionais que valorizam estilos de liderança colaborativos, participativos ou orientados para pessoas (Abele & Wojciszke, 2014; Abele et al., 2016; Sczesny, Nater, & Eagly, 2019; Nassar, Nastacă, & Nastaseanu, 2021). Outros sugerem que a penalização das mulheres pode ser mitigada quando o contexto exige comportamentos associados a tomada de decisão rápida ou capacidade de gestão em situações de crise (Ryan, 2023). Estes resultados

desafiam a ideia de que a incongruência entre gênero e liderança opera de forma uniforme, indicando que fatores situacionais desempenham um papel determinante.

Em soma, fatores individuais e culturais influenciam a força da incongruência percebida, pois crenças tradicionais sobre papéis de gênero tendem a amplificar o preconceito, enquanto atitudes igualitárias e contextos organizacionais inclusivos reduzem a discrepância entre expectativas sociais e de liderança (Begeny et al., 2021). Esta variabilidade reforça a natureza dinâmica e contextual da teoria, sugerindo que a congruência de papéis não é um fenômeno estático, mas sim dependente das normas sociais, do ambiente organizacional e das características dos avaliadores (Tremmel & Wahl, 2023).

Logo, embora a Teoria da Congruência de Papéis continue a oferecer um quadro conceptual robusto para compreender desigualdades de gênero na liderança, a evidência contemporânea revela um cenário mais complexo, marcado por resultados contraditórios e moderadores situacionais. Isto justifica a necessidade de estudos experimentais que isolem os efeitos do gênero, do estilo de liderança e do contexto organizacional, clarificando como estes fatores interagem na formação de percepções sociais sobre a liderança.

1.2. Liderança e gênero

Como os indivíduos alcançam posições de poder, exercem autoridade e são avaliados enquanto líderes não se baseia apenas nas suas competências objetivas, mas também em construções sociais que definem o que é considerado legítimo ou adequado para homens e mulheres em contextos organizacionais (Begeny, Wong, Kirby & Rink, 2021). Assim, a liderança e o gênero são dimensões interligadas: o gênero molda os estilos de liderança considerados legítimos, enquanto a liderança perpetua ou desafia os estereótipos de gênero já existentes (Begeny et al., 2021).

Em diversas organizações, empresas ou instituições políticas, as mulheres permanecem fracamente representadas nas posições de topo. Logo, o gênero não é apenas o determinante da entrada em si nos cargos de topo, mas também como essa entrada ocorre, com caminhos diferentes e com maiores riscos para as mulheres e/ou minorias diante da maior predominância cultural masculina (Begeney et al., 2021). Mesmo nos locais em que as mulheres atingem alguma posição de chefia, estas são frequentemente sujeitas a um nível mais elevado de escrutínio e padrões contraditórios, sendo avaliadas não apenas pelo seu desempenho, mas também pela conformidade com normas sociais de gênero (Eagly & Karau, 2002). A investigação recente sugere que as percepções de liderança continuam a ser influenciadas por

estereótipos baseados em gênero, que associam os homens a traços tradicionalmente apreciados nas áreas da autoridade e da decisão.

Estes estereótipos atuam como atalhos mentais para julgar a competência, credibilidade e adequação ao papel de líder (Sczesny et al., 2019). Por consequência, homens tendem a beneficiar de uma presunção de legitimidade, ao passo que as mulheres carregam uma crescente necessidade de demonstrarem continuamente a sua competência (Begeny et al., 2021).

A investigação revela, também, que o contexto da organização contribui significativamente para a forma como os líderes são avaliados. Em ambientes mais competitivos, hierárquicos ou de elevada pressão, os estereótipos tradicionais tornam-se mais salientes, ampliando a relação entre liderança e masculinidade (Ryan, 2023). Por outro lado, em organizações com culturas de inclusão ou focadas na colaboração, estas diferenças de gênero em avaliações tendem a diminuir (Begeny et al., 2021). Esta variabilidade realça a importância da consideração do contexto como um moderador das percepções de liderança.

Assim, a relação entre liderança e gênero revela-se em múltiplos níveis: no acesso a posições de poder, na associação de estilos de liderança a identidades de gênero, na avaliação da eficácia e nos custos de autenticidade, bem como na interação com contextos organizacionais e culturais. Este caso de interdependência revela que a liderança não constitui apenas um fenómeno organizacional, sendo também um sítio onde as normas de gênero são reproduzidas e contestadas (Nassar, Nastacă & Nastaseanu, 2021).

1.3. Liderança em contextos de crise

A literatura tem demonstrado que o contexto organizacional exerce uma influência determinante na forma como os líderes são avaliados e naquilo que se espera deles, em particular, momentos de crise, caracterizados por imprevisibilidade e ameaça, requerem que os líderes atuem de maneira diferente do período de estabilidade (Riggio & Newstead, 2023). Nesses momentos, liderar é mais do que planear ou prevenir. Também implica mobilizar as pessoas, os recursos e os valores para enfrentar circunstâncias inéditas e ambíguas (Firestone, 2020). Essa distinção sublinha que liderar é fundamentalmente uma prática relacional que pode diminuir a incerteza, criar confiança e guiar os seguidores pelos processos de atribuição de significado (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd & Zhao, 2017).

A definição de crise desenvolveu-se nos últimos tempos, mantendo alguns elementos centrais, como o senso de urgência, ambiguidade e necessidade de respostas imediatas (Riggio

& Newstead, 2023). Uma crise pode ser um evento repentino ou um processo demorado, exigindo que os líderes decifrem sinais contraditórios, tomem decisões sob pressão e comuniquem claramente uma direção à ação coletiva. Por outro lado, em cenários estáveis, o privilégio tende a recair sobre a prática da liderança focada na manutenção de relações, na cooperação e na consolidação do processo, reforçando o estilo comunal (Williams et al., 2017; Ryan, 2023).

Estes contrastes situacionais e contextuais possuem implicações diretas no modo como os comportamentos de liderança são avaliados: quando há situações críticas, então os observadores ativam protótipos de liderança focada na agência, e quando nos encontramos num contexto estável, os protótipos que promovem a comunhão emergem (Ryan, 2023). Desta forma, o contexto não apenas estrutura as expectativas sobre o que constitui um “bom líder”, como também influencia a interpretação dos comportamentos exibidos (Riggio & Newstead, 2023).

Para além disso, a interação entre o contexto e o género torna esta questão ainda mais complexa, uma vez que a literatura evidencia que os homens e as mulheres não recebem sempre a mesma avaliação por manifestarem comportamentos agenciais ou comunais, precisamente por estes serem interpretados à luz de diferentes expectativas sociais (Eagly & Karau, 2002; Sczesny et al., 2019). Em contextos de crise, a associação histórica entre liderança e agência tende a beneficiar líderes homens, cuja assertividade é percecionada como congruente com o papel social masculino. Já líderes mulheres podem enfrentar penalizações subtis quando adotam comportamentos igualmente agenciais, por serem vistos como desviantes das normas de género. Em contextos de estabilidade, o padrão pode inverter-se: comportamentos comunais são mais valorizados e, por isso, líderes mulheres podem ser avaliadas de forma mais favorável do que líderes homens que exibam o mesmo estilo (Tremmel & Wahl, 2023).

Estas dinâmicas têm implicações diretas para a justiça interpessoal, visto que esta dimensão da justiça organizacional depende da perceção de respeito, dignidade e consideração demonstradas pelo líder (Colquitt et al., 2001). Contudo, perceções interpessoais de justiça não advêm do comportamento objetivo do líder, mas do significado atribuído ao seu comportamento em função do género e do contexto. Assim, o mesmo comportamento pode ser percecionado como justo ou injusto conforme permite alinhar ou não o estilo exibido ao género do líder e às necessidades da situação. Por exemplo, a assertividade pode ser interpretada como clareza e consistência, reforçando perceções de justiça, quando exibida por um líder homem em contexto de crise, mas como dureza ou insensibilidade quando exibida por uma líder mulher no mesmo cenário (Eagly & Karau, 2002). Do mesmo modo, comportamentos comunais

podem ser particularmente apreciados como demonstração de cuidado e respeito em contextos estáveis, mas podem ser menos valorizados em situações de crise, especialmente quando exibidos por líderes do sexo masculino (Tremmel & Wahl, 2023; Heilman, Caleo & Manzi, 2024).

Ao contrário do que seria necessário, a literatura que considera simultaneamente gênero, contexto e justiça ainda é escassa já que a maioria dos trabalhos ainda analisa cada dimensão isoladamente. Dificulta-se, assim, a compreensão dos mecanismos subjacentes às diferentes avaliações de justiça que emergem na literatura. Acresce ainda que os resultados encontrados muitas vezes são contraditórios: alguns estudos indicam que agir de forma agentiva aumenta percepções de justiça, porque transmite clareza e consistência; outros encontram o efeito oposto e demonstram que líderes agentivos são penalizados quando são mulheres; igualmente, liderar de forma compassiva pode aumentar percepções de justiça em situações estáveis, mas ser interpretado como falta de liderança em momentos de crise (Heilman, Caleo & Manzi, 2024; Ryan, 2023). Mais uma vez, estas inconsistências evidenciam uma lacuna teórica e empírica significativa: não se sabe ainda como gênero, estilo de liderança e contexto interagem para estruturar percepções de justiça.

1.4. Liderança agencial e comunal (Quadro de Agência–Comunhão)

O Quadro de Agência–Comunhão, proposto por Abele e Wojciszke (2019), assenta em duas dimensões fundamentais de características que estruturam a forma como os indivíduos interpretam comportamentos sociais: agência e comunhão. A dimensão agência refere-se às características relativas à acção, assertividade, ambição, isto é, aos atributos que dizem respeito a uma eficácia orientada ao sucesso. Por outro lado, a dimensão comunhão está associada à empatia, cooperação e cuidado para com os outros, ou seja, traços que facilitam relações sociais harmoniosas (Abele & Wojciszke, 2019).

Para além disto, o modelo especifica facetas internas a cada dimensão, ou seja, afirma que a agência subdivide-se em competência (capacidade, eficácia e inteligência) e assertividade (liderança, ambição e confiança), enquanto a comunhão divide-se em afeto (gentileza, empatia e sensibilidade) e moralidade (honestidade, integridade e justiça) (Abele & Wojciszke, 2019). Esta diferenciação é especialmente relevante quando vista através do prisma da liderança, pois evidencia que a percepção de um líder não depende apenas de ser mais agencial ou mais comunal, mas também de quais facetas específicas dentro de cada dimensão são ativadas, valorizadas ou penalizadas socialmente. Por exemplo, competência tende a ser valorizada nos

contextos organizacionais, enquanto a assertividade é compreendida diferentemente conforme o gênero do líder. De igual modo, o afeto pode ser apreciado em contextos colaborativos, em contraste com a moralidade que é frequentemente vista como um requisito transversal para a legitimidade da liderança (Abele & Wojciszke, 2019).

A literatura mostra que tais dimensões são fatores centrais na avaliação dos líderes, impactando na percepção das suas competências, legitimidade e ajustamento ao papel do líder (Abele et al., 2016). Entretanto, o modo como a agência e a comunhão são compreendidas não é neutra; ambas estão profundamente inseridas nas normas sociais e nos estereótipos de gênero, afetando as expectativas sobre o que é considerado um comportamento adequado para homens e mulheres (Sczesny, Nater & Eagly, 2019). Deste modo, a avaliação dos estilos de liderança agencial e comunal resulta da interação entre características comportamentais, papéis sociais de gênero e exigências situacionais.

Adicionalmente, a literatura revela que a agência e a comunhão continuam a ser avaliadas de forma assimétrica em função do gênero, ou seja, homens tendem a beneficiar de uma presunção de agência, enquanto mulheres são frequentemente enquadradas como mais comunais, independentemente do seu comportamento real (Heilman et al., 2024). Esta assimetria tem implicações diretas na forma como líderes são avaliados, podendo gerar enviesamentos que penalizam comportamentos incongruentes com expectativas sociais. Por exemplo, mulheres que exibem comportamentos agenciais podem ser vistas como menos agradáveis ou excessivamente dominadoras, enquanto homens que exibem comportamentos comunais podem ser percebidos como menos competentes ou menos aptos para liderar em contextos exigentes (Hanek & Garcia, 2022; Muzira & Gunda, 2024).

Portanto, o Quadro de Agência–Comunhão oferece uma perspectiva sólida para compreender como os estereótipos de gênero condicionam as percepções de liderança, ao mostrar que os julgamentos sobre competência e adequação resultam menos de diferenças comportamentais reais e mais das expectativas culturais sobre o que um líder “deve ser” (Abele & Wojciszke, 2019).

1.4.1. Gênero na liderança agencial e comunal

Pesquisas sobre liderança têm mostrado repetidamente que as noções sociais em relação aos homens e às mulheres são organizadas em torno de estereótipos de gênero que moldam as nossas interpretações de diferentes estilos de liderança. A Teoria da Congruência de Papéis (Eagly & Karau, 2002) sustenta que a congruência entre o papel social atribuído a cada gênero

e o papel esperado de um líder determina a percepção de legitimidade, eficácia e adequação. Neste enquadramento, os homens são normalmente associados a traços de agência, e as mulheres estão associadas a traços comunais (Abele & Wojciszke, 2019). Em junção a isto, Heilman et al. (2024) afirma ainda que líderes homens são frequentemente categorizados como mais agenciais, mesmo quando o seu comportamento é neutro ou relacional, devido à congruência entre estereótipos masculinos e protótipos tradicionais de liderança. Um grande corpo de estudos empíricos demonstra que homens em posições de liderança são percebidos como mais competentes e eficazes em tarefas que exigem decisão firme ou orientação para objetivos, refletindo um viés de categorização que favorece a interpretação agencial dos seus comportamentos (Ryan, 2023; Muzira & Gunda, 2024).

Em contraste, as líderes mulheres são mais frequentemente classificadas como comunais em consonância com o estereótipo de que a feminilidade é sinónimo de cuidado, empatia e à orientação para os outros (Hanek & Garcia, 2022). A Teoria da Congruência de Papéis explica que, porque o papel social feminino é associado à cooperação e ao apoio, os avaliadores tendem a interpretar os comportamentos das líderes mulheres como mais comunais, mesmo quando estes não diferem objetivamente dos comportamentos dos líderes homens (Eagly & Karau, 2002). Ainda que mulheres líderes possam ser percecionadas como mais simpáticas, enfrentam penalizações quando adotam estilos agenciais, sendo avaliadas como menos agradáveis ou dominadoras (Heilman & Eagly, 2008; Ryan, 2023).

Sendo assim, a evidência existente demonstra que o género desempenha um papel mediador fundamental na avaliação dos estilos de liderança, reforçando padrões de congruência entre estereótipos sociais e protótipos de liderança. Os homens costumam ser legitimados como mais agenciais, e as mulheres são enquadradas como mais comunais, mesmo quando os seus comportamentos não correspondem plenamente a essas categorias. Esta dinâmica ajuda a sustentar os vieses sistemáticos que condicionam oportunidades de reconhecimento, progressão e acesso a posições de liderança (Begeny et al., 2021).

Com base na literatura apresentada, e seguindo a Teoria da Congruência de Papéis, espera-se que os participantes avaliem de forma diferenciada os estilos de liderança em função do género do líder, considerando que a agência é tradicionalmente associada ao masculino e a comunhão ao feminino. Assim:

H1: Participantes expostos a líderes homens (vs. líderes mulheres) avaliam os líderes como mais agenciais;

H2: Participantes expostos a líderes mulheres (vs. líderes homens) avaliam os líderes como mais comunais.

1.4.2. Contexto na liderança agencial e comunal

Os valores subjacentes à avaliação da liderança são regidos por expectativas sociais e organizacionais acerca de que comportamentos são apropriados para um líder, e estas expectativas convergem em duas dimensões centrais: agência e comunhão (Abele & Wojciszke, 2014). Portanto, a forma como os indivíduos percebem um líder depende, em grande medida, do grau em que os seus comportamentos se ajustam às exigências situacionais e normas sociais.

Estudos sobre liderança em situação de crise mostram que o contexto marcado pela alta incerteza, pressão temporal e ameaças resulta na valorização de comportamentos agenciais, visto que os colaboradores passam a ter preferência por líderes que transmitam segurança, controlo e rápida tomada de decisão (Kane et al., 2021). Estudos recentes sobre a pandemia Covid-19 indicam que líderes que mostram firmeza, clareza e capacidade para decisão foram vistos de forma mais positiva, em parte, pelo fato destes comportamentos coincidirem com o protótipo de liderança eficaz durante uma crise (Kaul et al., 2020). Deste modo, o contexto de crise atua como moderador na ativação de protótipos agenciais, levando os colaboradores a avaliar os líderes como mais orientados para a ação e resultados.

Em contraste, em ambientes organizacionais estáveis, onde não existem ameaças imediatas ou exigências de resposta urgente, os colaboradores tendem a valorizar comportamentos comunais, onde a empatia, a cooperação e o apoio relacional tornam-se centrais na avaliação da eficácia da liderança (Riggio & Newstead, 2023). Além disso, investigações sobre liderança feminina em tempos de estabilidade sugerem que estilos comunais são particularmente eficazes, pois alinham-se com expectativas sociais e com as necessidades organizacionais de coesão e inovação (Heilman & Eagly, 2008). Logo, colaboradores expostos a contextos de estabilidade avaliam os líderes como mais comunais.

Desta forma, a evidência empírica confirma que o contexto funciona como um moderador determinante na ativação de protótipos de liderança, influenciando a forma como os observadores categorizam e avaliam comportamentos agenciais e comunais. Considerando que contextos de crise tendem a ativar expectativas de liderança orientadas para a ação, enquanto contextos de estabilidade favorecem expectativas relacionais, então:

H3: Participantes expostos a contextos de crise (vs. estabilidade) avaliam os líderes como mais agenciais;

H4: Participantes expostos a contextos de estabilidade (vs. crise) avaliam os líderes como mais comunais.

1.4.3. Contexto e género na liderança agencial e comunal

A interação entre género e contexto ativa diferentes expectativas sobre o que constitui liderança eficaz, influenciando a forma como os avaliadores interpretam comportamentos agenciais e comunais (Riggio & Newstead, 2023). Contudo, apesar de existir um padrão geral amplamente referido, a evidência empírica apresenta resultados contraditórios, revelando que a relação entre género, contexto e avaliação de liderança é mais complexa do que uma simples correspondência entre estereótipos e exigências situacionais (Sczesny et al., 2019).

A compreensão destes efeitos exige uma clarificação conceptual do que constitui “crise” e “estabilidade” enquanto enquadramentos situacionais. Bird (2021), descreve crise como uma perturbação súbita que expõe fragilidades e desencadeia comportamentos não convencionais e Firestone (2020), ao sintetizar definições clássicas, destaca elementos comuns como imprevisibilidade, urgência, pressão temporal e ameaça significativa. Já Riggio e Newstead (2023) acrescentam que crises são percecionadas como eventos de baixa probabilidade e alta consequência, marcados por ambiguidade, carga emocional e escrutínio público. Outros autores, como Duchek (2020) e Tasic, Amir, Tan, e Khader (2019), sublinham que crises podem resultar tanto de gatilhos súbitos como de deterioração progressiva, exigindo coordenação, flexibilidade e improvisação. Em contraste, a estabilidade corresponde a períodos de previsibilidade, continuidade e ausência de ameaças urgentes, nos quais a organização opera segundo rotinas estabelecidas, com baixa ambiguidade e sem necessidade de decisões aceleradas (Bird, 2021; Duchek, 2020).

Em contextos de crise, vários estudos mostram que os avaliadores recorrem mais intensamente a estereótipos tradicionais, reforçando a associação entre liderança eficaz e traços historicamente atribuídos ao masculino, como firmeza, controlo e assertividade (Kane et al., 2021). Essa tendência beneficia líderes homens, que são constantemente avaliados como mais adequados e eficazes, mesmo quando o seu comportamento não difere objetivamente do comportamento de líderes mulheres (Ryan, 2023). Apesar disto, esta vantagem masculina não é um facto absoluto, porque diversos estudos indicam que, quando as mulheres apresentam comportamentos agenciais num contexto de crise podem receber julgamentos igualmente positivos, desde que o seu comportamento seja interpretado como uma resposta funcional às exigências situacionais e não como uma violação de normas de género (Johnson & Williams, 2020; Riggio & Newstead, 2023; Bird, 2021). Outros trabalhos revelam também que em crises que exigem comunicação empática e gestão emocional, como crises sanitárias ou sociais, líderes mulheres são avaliadas mais favoravelmente do que os líderes homens, justamente

porque unem agência a competências comunais desejáveis nesses contextos (Johnson & Williams, 2022).

Em contextos de estabilidade, a literatura mostra uma tendência para uma valorização de comportamentos comunais, tal como empatia, cooperação e apoio (Virtanen & Elovainio, 2018) onde líderes mulheres beneficiam frequentemente de uma maior congruência entre o seu papel social e as exigências situacionais, sendo avaliadas como mais eficazes em tarefas que envolvem gestão colaborativa e promoção de bem-estar (Reb et al., 2019). Porém, também aqui a evidência não é totalmente consistente, visto que alguns estudos indicam que, mesmo em contextos estáveis, líderes homens continuam a ser preferidos em equipas altamente competitivas ou orientadas para desempenho, devido à persistência de protótipos masculinos de liderança (Sczesny, Nater & Eagly, 2019). Outros trabalhos mostram que mulheres podem ser penalizadas quando demonstram comportamentos excessivamente comunais, sendo percecionadas como menos preparadas para desafios futuros ou para assumir responsabilidades estratégicas (Reb, Chaturvedi, Narayanan & Kudesia, 2019). Assim, embora exista uma tendência de vantagem feminina em contextos estáveis, esta vantagem está sujeita a variações importantes.

Assim, a literatura revela um padrão geral: líderes homens tendem a ser favorecidos em contextos de crise, enquanto líderes mulheres tendem a ser favorecidas em contextos de estabilidade (Johnson & Williams, 2020; Riggio & Newstead, 2023; Muzira & Gunda, 2024). No entanto, como referido, este padrão não é linear nem universal, já que a evidência empírica apresenta contradições, sugerindo que: a vantagem masculina em crise depende do tipo de crise e da interpretação dos comportamentos agenciais; a vantagem feminina em estabilidade depende da cultura organizacional e da valorização de competências comunais; a ativação de estereótipos de género não é automática, mas modulada por expectativas situacionais e pela leitura contextual dos comportamentos (Ryan, 2023; Heilman, Caleo, & Manzi, 2024; Begeny et al., 2021).

Estas inconsistências reforçam a necessidade de testar empiricamente como género e contexto interagem na formação de perceções de liderança, especialmente em condições controladas que permitam isolar efeitos e clarificar padrões. Considerando estas relações entre género, contexto e protótipos de liderança, formula-se que:

H5: Os participantes expostos a líderes homens em contexto de crise avaliam os líderes como mais agenciais (*vs.* outras condições);

H6: Os participantes expostos a líderes mulheres em contexto de estabilidade avaliam os líderes como mais comunais (*vs.* outras condições).

1.5. Teoria da Justiça Organizacional

Desde a formulação inicial da Teoria da Justiça Organizacional, esta tem evoluído para integrar diferentes dimensões da justiça, reconhecendo que as percepções de equidade influenciam atitudes, comportamentos e, de forma particular, a forma como os colaboradores avaliam figuras de autoridade, incluindo líderes (Colquitt & Zipay, 2015). A justiça organizacional é entendida como uma dimensão socialmente construída acerca daquilo que se entende por justiça e injustiça no contexto das organizações (Virtanen & Elovainio, 2018). Ao contrário da tradição filosófica, que procura uma definição normativamente baseada de justiça, o foco da investigação organizacional está na avaliação, por parte dos indivíduos, de práticas, procedimentos e resultados, e nas consequências dessas avaliações para as atitudes e comportamento. Logo, o justo é definido não apenas por referenciais éticos abstratos, mas pela forma como as atitudes são percebidas pelos membros de uma organização (Colquitt et al., 2001).

Diferenciam-se tradicionalmente três dimensões principais da justiça organizacional: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional, sendo a última subdividida ainda entre justiça interpessoal e justiça informacional (Colquitt et al., 2001). A presente investigação concentra-se unicamente nos domínios da justiça interpessoal e esta escolha decorre do objetivo central do estudo: compreender como a qualidade do tratamento interpessoal por parte de figuras de autoridade influencia percepções, avaliações e respostas dos colaboradores. A dimensão da justiça interpessoal refere-se ao grau de respeito, dignidade, cortesia e consideração com que os líderes tratam os outros no exercício das suas funções, sendo por isso especialmente importante em contextos de liderança, onde as relações sociais são determinantes para a percepção de legitimidade e eficácia (Colquitt & Zipay, 2015).

A investigação contemporânea mostra que, apesar das distintas dimensões da justiça contribuírem para percepções globais de equidade, a justiça interpessoal desempenha um papel peculiar na geração de juízos a respeito de figuras de autoridade (Reb et al., 2019; Virtanen & Elovainio, 2018). Isto porque o tratamento interpessoal é frequentemente o aspeto mais visível e imediato da justiça organizacional, funcionando como um indicador direto da intenção, respeito e consideração demonstrados pelos líderes (Colquitt & Zipay, 2015). Desta forma, a justiça interpessoal transforma-se num componente fundamental na compreensão do modo como os colaboradores interpretam comportamentos de liderança e elaboram percepções de confiança, legitimidade e aceitação de decisões (Reb et al., 2019).

Adicionalmente, a literatura mostra que as percepções de justiça e, particularmente, de justiça interpessoal têm impacto numa vasta gama de atitudes e comportamentos organizacionais, incluindo satisfação, comprometimento, desempenho, cooperação e aceitação de decisões (Colquitt & Zipay, 2015). A forma como os indivíduos percebem justiça afeta não só a sua própria experiência subjectiva, mas também o seu entendimento de comportamentos e práticas organizacionais (Fortin et al. 2016).

Em síntese, a justiça interpessoal é uma dimensão importante da justiça organizacional, ainda mais crucial nos domínios de liderança. O justo, no contexto organizacional, não é meramente acerca da distribuição de recursos ou à imparcialidade dos processos, mas envolve também, e de forma central, a qualidade do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem (Colquitt & Zipay, 2015).

1.6. Justiça Interpessoal

A justiça interpessoal corresponde à dimensão da justiça organizacional que se centra na qualidade do tratamento que os indivíduos recebem por parte de figuras de autoridade (Colquitt & Zipay, 2015). Esta dimensão enfatiza aspetos relacionais da interação, como respeito, dignidade, cortesia e consideração, sendo relevante em contextos de liderança, onde a forma como os líderes interagem influencia diretamente a percepção de legitimidade e eficácia (Colquitt & Zipay, 2015).

Diferente das outras dimensões da justiça, que se concentram em resultados ou processos, a justiça interpessoal chama atenção para o tratamento diário por parte das autoridades. A literatura mostra que os colaboradores avaliam não só o que foi decidido mas, sobretudo, como eles foram tratados ao longo da tomada de decisão e comportamentos como a escuta ativa, a capacidade de se colocar no lugar do outro e a comunicação respeitosa contribuem para percepções mais elevadas de justiça interpessoal. Mesmo quando os resultados forem desfavoráveis, interações respeitosas podem aumentar a aceitação da decisão e a percepção de legitimidade (Reb et al., 2019; Virtanen & Elovainio, 2018; Colquitt & Zipay, 2015).

A justiça interpessoal é ainda ligada a alguns processos psicológicos básicos como, confiança, identificação e cooperação dentro das organizações; o sentido, por exemplo, que um líder trata os colaboradores com respeito e dignidade ajuda a fomentar confiança para a sua integridade e para as suas intenções, promovendo relacionamentos de trabalho positivos e cooperativos (Colquitt et al., 2001). De forma consistente, Reb et al. (2019) evidenciam que as interações marcadas pelo respeito, pela atenção plena e pela sensibilidade relacional promovem

o bem-estar dos colaboradores e reforçam a qualidade do relacionamento líder-subordinado resultando num ambiente de trabalho mais colaborativo e saudável. Adicionalmente, Virtanen e Elovainio (2018) demonstram que percepções elevadas de justiça interpessoal levam a menores níveis de *stress* e exaustão, reforçando o papel desta dimensão na promoção da saúde psicológica e na construção de ambientes mais equilibrados.

A justiça interpessoal tem sido igualmente identificada como um fator crítico para a eficácia da liderança dentro de contextos organizacionais complexos e muito diferentes. Irshad, Malik e Sarfraz (2023) mostram que líderes que demonstram comportamentos interpessoais justos, como empatia e comunicação transparente, promovem maior confiança, menor resistência às decisões e níveis superiores de compromisso organizacional. Estes autores sublinham que a justiça interpessoal atua como um mecanismo relacional que facilita a influência social do líder, reforçando a sua legitimidade e a aceitação das suas decisões. Assim, a justiça interpessoal não é apenas uma dimensão ética das relações organizacionais, mas também um recurso estratégico para a liderança. Líderes que demonstram consideração e respeito tendem a ser vistos como mais justos, mais competentes e mais dignos de confiança, o que facilita a sua capacidade de mobilizar equipas e promover cooperação (Reb et al., 2019).

Em síntese, a justiça interpessoal é fundamental para compreender como os indivíduos avaliam figuras de autoridade e interações organizacionais e ao centrar-se na qualidade do tratamento interpessoal, esta dimensão permite analisar de forma aprofundada os processos relacionais que sustentam percepções de legitimidade e confiança (Colquitt & Zipay, 2015).

1.6.1. Liderança agencial, comunal e justiça interpessoal

As principais figuras de autoridade com quem um colaborador interage diariamente são os seus líderes. Assim sendo, estes são agentes fundamentais na criação da percepção de justiça no local de trabalho (Colquitt & Zipay, 2015). O modo como estes se comunicam, tratam e comportam-se com os seus colaboradores, impacta na percepção de qualidade do relacionamento e, por conseguinte, da justiça interpessoal. O Quadro da Agência-Comunhão ajuda a perceber como diferentes tipos de comportamentos podem afetar estas percepções (Abele & Wojciszke, 2014).

Contudo, a liderança agencial não tem necessariamente de estar associada apenas à eficácia e à competência, pode também surgir através de comportamentos nos quais haja clareza, consistência e transparência nas relações, facilitando percepções mais altas de justiça interpessoal (Abele & Wojciszke, 2014). Líderes caracterizados por uma orientação agencial

comunicam as suas expectativas diretamente, assumem a responsabilidade pelas decisões e emanam segurança, o que é visto pelos membros da equipa como um tratamento digno e respeitoso, particularmente nos contextos de incerteza ou exigência (Abele & Wojciszke, 2014). No entanto, se não forem acompanhados de sensibilidade relacional, também podem ser considerados como frios e indiferentes, afetando a perceção de justiça interpessoal (Reb et al., 2019; Colquitt & Zipay, 2015).

Por outro lado, a liderança comunal alinha-se diretamente com os princípios da justiça interpessoal, uma vez que promove interações caracterizadas por respeito, cortesia e consideração pelas necessidades individuais (Wojciszke & Abele, 2008). A literatura demonstra que líderes com orientação comunal tendem a criar ambientes de maior proximidade e confiança, reforçando a perceção de que os colaboradores são tratados de forma justa e valorizada (Reb et al., 2019). Além disso, comportamentos comunais funcionam como fatores protetores, reduzindo *stress*, conflitos e promovendo bem-estar. Estes efeitos positivos tornam a comunhão um preditor particularmente robusto da justiça interpessoal, dada a sua natureza intrinsecamente relacional e orientada para o cuidado (Virtanen & Elovainio, 2018).

Importa salientar que tanto a agência como a comunhão podem contribuir para perceções positivas de justiça interpessoal, embora por vias distintas. Enquanto a agência reforça a justiça através da clareza e consistência nas interações, a comunhão fá-lo através da empatia e apoio emocional. Esta complementaridade sugere que diferentes estilos de liderança podem promover justiça interpessoal, desde que os comportamentos exibidos sejam percebidos como respeitosos pelos colaboradores (Abele & Wojciszke, 2019; Irshad et al., 2023; Reb et al., 2019).

Considerando estas relações entre estilos de liderança e perceções de justiça, então:

H7: A liderança agencial está positivamente ligada à justiça interpessoal;

H8: A liderança comunal está positivamente ligada à justiça interpessoal.

1.6.2. Género e contexto na liderança e justiça interpessoal

Abele e Wojciszke (2019) mostram que os homens continuam a ser mais frequentemente associados a traços agenciais, enquanto as mulheres são associadas a traços comunais, refletindo padrões de socialização e expectativas normativas que permanecem presentes nos contextos organizacionais. Esta perspetiva teórica identifica a agência e a comunhão como dimensões centrais da perceção da liderança, moldando a forma como os comportamentos são interpretados e avaliados. Estas expectativas formatam como os comportamentos de liderança

são interpretados, influenciando diretamente a percepção de adequação e, consequentemente, de justiça interpessoal (Ryan, 2023). No entanto, a forma como estas expectativas se traduzem em avaliações de justiça interpessoal depende fortemente do contexto situacional, como por exemplo, em cenários de crise, os protótipos de liderança tendem a privilegiar características agenciais. Nestes cenários, líderes homens beneficiam de uma maior congruência entre o seu género e o protótipo de liderança ativado, o que reforça percepções de legitimidade e competência (Eagly & Karau, 2002; Muzira & Gunda, 2024). Segundo a Teoria da Congruência de Papéis, esta compatibilidade entre comportamento, género e exigências situacionais aumenta a probabilidade de que os comportamentos exibidos sejam interpretados como adequados, facilitando a interpretação dos seus comportamentos agenciais como sinais de estabilidade e respeito, aumentando a probabilidade de que sejam avaliados como justos no plano interpessoal (Hanek & Garcia, 2022).

Por contraste, Ryan (2023) observa que quando mulheres exibem comportamentos agenciais em contextos de crise, enfrentam frequentemente avaliações mais negativas devido à incongruência entre o seu género e o protótipo de liderança dominante. A literatura recente documenta que mulheres assertivas são mais facilmente percecionadas como frias ou insensíveis, sofrendo penalizações sociais que comprometem a percepção de justiça interpessoal, mesmo quando os seus comportamentos são funcionalmente adequados (Ryan, 2023). Assim, a agência não é avaliada de forma neutra, pois a sua interpretação depende da interação entre género e contexto, favorecendo homens em cenários de elevada exigência (Muzira & Gunda, 2024). Em contextos de estabilidade, os protótipos de liderança tendem a valorizar comportamentos comunais, e nestes cenários, líderes mulheres beneficiam de uma forte congruência entre o seu género e as expectativas sociais predominantes, o que reforça percepções de respeito e consideração, elementos centrais da justiça interpessoal (Tremmel & Wahl, 2023). A comunhão expressa por líderes femininas é, portanto, mais facilmente interpretada como autêntica e apropriada, promovendo avaliações mais positivas da qualidade do tratamento interpessoal (Wojciszke & Abele, 2008). Assim, a combinação entre o modelo Agência–Comunhão e a Teoria da Congruência de Papéis sustenta que a comunhão será mais valorizada quando existe compatibilidade entre género, estilo comportamental e exigências situacionais, justificando que líderes mulheres em contextos de estabilidade tendam a ser avaliadas como mais justas.

Já os homens que exibem comportamentos comunais em contextos de estabilidade podem enfrentar avaliações ambivalentes. Embora a comunhão contribua para percepções de justiça interpessoal, a sua incongruência com o estereótipo masculino pode levar a

interpretações de menor eficácia ou falta de assertividade, especialmente em posições de autoridade (Muzira & Gunda, 2024). Logo, tal como no caso da agência, a comunhão não é avaliada de forma uniforme, uma vez que a sua valorização depende da compatibilidade entre género, estilo de liderança e contexto situacional (Abele et al., 2016; Abele & Wojciszke, 2014; Sczesny, Nater, & Eagly, 2019).

Apesar de existirem padrões relativamente consistentes na forma como género e contexto influenciam a perceção de comportamentos de liderança, Hanek e Garcia (2022) apresentam contrastes importantes que revelam a complexidade do fenómeno. Os autores sugerem que, em crises prolongadas, comportamentos comuns podem ganhar valor estratégico independentemente do género, uma vez que a necessidade de coesão, apoio emocional e estabilidade relacional se torna mais saliente. Paralelamente, há evidência de que líderes mulheres podem ser avaliadas de forma mais favorável quando conseguem integrar agência e comunhão, embora essa integração exija um esforço de regulação comportamental que não é igualmente exigido aos homens, refletindo assimetrias persistentes nas expectativas sociais (Ryan, 2023). Estas nuances mostram que a relação entre género, contexto e justiça interpessoal é mais complexa do que uma simples correspondência entre estereótipos e protótipos situacionais, sugerindo que a adequação percebida depende tanto das exigências do contexto como da capacidade dos líderes de navegar expectativas contraditórias.

Para além disto, existem limitações relevantes existentes na literatura, visto que grande parte dos estudos sobre perceções de justiça interpessoal é conduzida em cenários idealizados ou controlados, o que pode não captar a complexidade das dinâmicas reais de liderança, especialmente em contextos organizacionais voláteis (Fortin et al., 2016). Ainda, muitos trabalhos tratam agência e comunhão como categorias estáveis, quando na prática os líderes alternam entre estilos consoante as exigências situacionais, uma flexibilidade comportamental que permanece pouco estudada e que pode ser determinante para compreender como se formam perceções de justiça interpessoal (Ryan, 2023).

Deste modo, a justiça interpessoal emerge como um fenómeno sensível à congruência entre género, estilo de liderança e contexto organizacional, e esta interação entre fatores sociais e situacionais molda, assim, a forma como os colaboradores avaliam o tratamento recebido, influenciando diretamente a perceção de justiça interpessoal (Ryan, 2023).

Considerando estas interações entre género, estilo de liderança e contexto, então:

H9: A relação entre liderança agencial e justiça interpessoal é mais positivamente condicionada nas condições de homens líderes em contexto de crise (*vs.* outras condições);

H10: A relação entre liderança comunal e justiça interpessoal é mais positivamente condicionada nas condições de mulheres líderes em contexto de estabilidade (vs. outras condições).

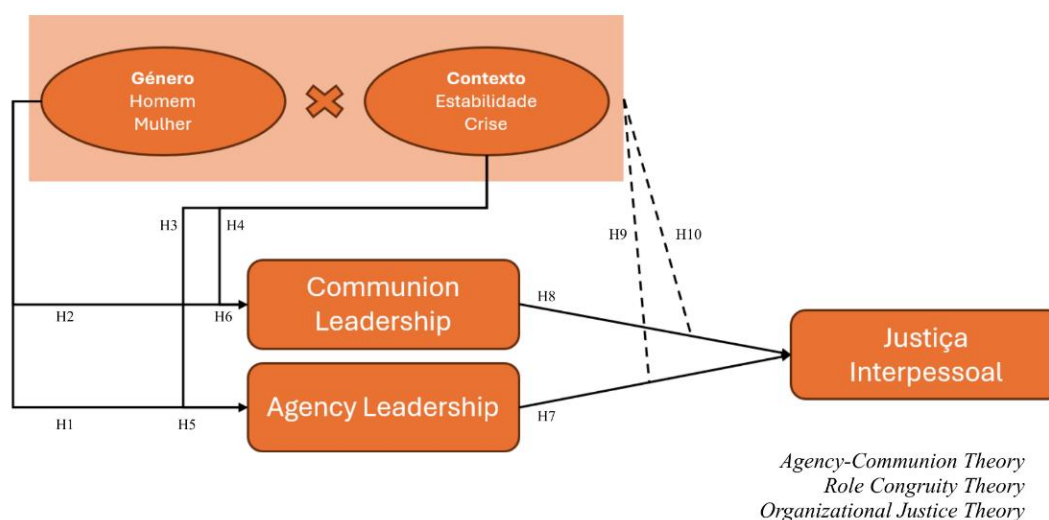


Figura 1- Esquema Manipulação Experimental

2. Metodologia

Neste estudo, seguindo o modelo proposto por Saunders, Lewis e Thornhill (2019), adota-se uma perspectiva pós-positivista, adequada a investigações que procuram testar relações causais em fenómenos sociais complexos, reconhecendo simultaneamente a influência do contexto e das perceções individuais. A abordagem teórica é dedutiva, partindo de modelos consolidados, como a Teoria da Congruência de Papéis e os enquadramentos de agência e comunhão, para formular hipóteses sobre o impacto do género, do estilo comportamental e do contexto organizacional nas perceções de justiça interpessoal. No plano estratégico, opta-se por um desenho experimental, adequado para manipular sistematicamente variáveis independentes e isolar os seus efeitos nas respostas dos participantes. A escolha metodológica é quantitativa e o horizonte temporal transversal, dado que os dados são recolhidos num único momento. Por fim, na camada mais operacional da investigação situam-se as técnicas de recolha de dados, que neste estudo assumem a forma de questionários *online*.

É neste ponto que se enquadra a metodologia seleccionada: a Metodologia de Vinhetas Experimentais (MVE). Esta permite manipular de forma controlada o género do líder, o estilo comportamental e o contexto organizacional através de cenários breves e realistas, sendo

adequada para investigar julgamentos sociais e fenómenos sensíveis, uma vez que facilita o acesso a percepções que podem não emergir em métodos diretos (Aguinis & Bradley, 2014).

A MVE é especialmente adequada para estudos que dependem da ativação rápida de estereótipos e das primeiras impressões, porque cenários curtos funcionam como estímulos que desencadeiam julgamentos automáticos. A literatura mostra que estereótipos atuam como esquemas cognitivos que orientam a percepção e o processamento imediato da informação (Weinstein, Contreras, Lopez & Rodríguez-Gómez, 2025). Estes processos são rápidos, espontâneos e sensíveis a pistas mínimas, incluindo género. Em paralelo, a investigação sobre primeiras impressões demonstra que as pessoas formam julgamentos sociais em apenas 100 milissegundos, sem necessidade de reflexão, e que estes julgamentos permanecem estáveis mesmo com maior exposição (Todorov, Olivola, Dotsch & Mende-Siedlecki, 2015). Assim, a MVE permite captar precisamente estes processos iniciais de categorização e inferência social.

2.1. Metodologia experimental por vinhetas

A Metodologia de Vinhetas Experimentais (MVE) é uma abordagem experimental que utiliza cenários curtos e sistematicamente manipulados para examinar como os indivíduos interpretam e avaliam situações sociais complexas. As vinhetas consistem em descrições breves e realistas de eventos ou interações, às quais os participantes respondem avaliando comportamentos, decisões ou características das personagens envolvidas (Barter & Renold, 1999). Estudos recentes reforçam que esta metodologia é particularmente eficaz para captar processos de decisão em contextos complexos, permitindo identificar variações subtis nos julgamentos dos participantes (Payton & Gould, 2023).

Segundo Aguinis e Bradley (2014), a MVE é especialmente apropriada para examinar fenómenos sociais delicados, tais como disparidades entre homens e mulheres ou avaliação sobre lideranças, pois abre espaço para percepções e julgamentos que poderiam não surgir ao utilizar-se métodos mais diretos. Recorrendo-se a cenários hipotéticos, diminui-se o risco de respostas desejáveis em termos sociais, criando assim um contexto onde os indivíduos se sentem confortáveis para expressar avaliações espontâneas, mesmo que estas sejam relacionadas com estereótipos ou preconceitos implícitos (Aguinis & Bradley, 2014).

Avanços metodológicos recentes, como os *SMART vignettes*, demonstram que a investigação com vinhetas continua a evoluir, permitindo maior controlo experimental e melhor equilíbrio entre condições através de aleatoriedade sequencial e alocação adaptativa (Kim & Yang, 2024).

A literatura metodológica recente reforça que a MVE ultrapassa o tradicional dilema entre validade interna e externa, ao combinar controlo experimental com cenários plausíveis e contextualizados (Aguinis & Bradley, 2014). Dada a natureza sensível do tema e a necessidade de manipular sistematicamente características dos líderes e dos contextos, a MVE constitui a metodologia mais adequada para responder às questões deste estudo.

2.2. Instrumentos e condições experimentais

O método de recolha de dados mais comum é o uso de questionários, dada a sua eficiência e relação custo-benefício na obtenção de grandes volumes de informação (Mazikana, 2023). Para este estudo, foi desenvolvido um questionário, através da plataforma Qualtrics, composto por quatro secções: dados sociodemográficos (Anexo I), vinheta experimental, verificação da eficácia da manipulação (Anexo II) e escalas de avaliação.

O questionário baseou-se em vinhetas experimentais concebidas para avaliar percepções sobre líderes em diferentes contextos organizacionais. As vinhetas mantiveram constantes todos os elementos relevantes da situação, variando apenas as variáveis independentes: o género da pessoa apresentada (homem *vs.* mulher) e o contexto organizacional descrito (crise *vs.* estabilidade). A definição destes cenários seguiu a literatura que caracteriza a crise como um contexto de urgência e elevada incerteza e a estabilidade como um ambiente previsível e orientado para a manutenção das relações (Riggio & Newstead, 2023; Williams et al., 2017).

Foram desenvolvidas quatro versões correspondentes às combinações possíveis entre estes fatores (Anexo III): (i) líder homem em contexto de crise; (ii) líder homem em contexto de estabilidade; (iii) líder mulher em contexto de crise; (iv) líder mulher em contexto de estabilidade. Importa salientar que as vinhetas não descrevem qualquer estilo comportamental específico, permitindo que os participantes avaliem espontaneamente o líder apresentado. Esta ausência deliberada de pistas sobre agência ou comunhão possibilita identificar eventuais estereótipos associados ao género e ao contexto. Cada participante respondeu apenas a uma das versões.

Todas as variáveis foram medidas através de escalas de Likert de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente; 7 = Concorde Totalmente). A atribuição das vinhetas foi aleatória e o questionário foi administrado *online* através da plataforma Qualtrics, garantindo anonimato, consentimento informado e consistência procedimental.

As variáveis dependentes incluíram as percepções de justiça interpessoal e as percepções de agência e comunhão. A justiça interpessoal foi avaliada através da dimensão correspondente

da Escala de Justiça Organizacional (Colquitt et al., 2001) (Anexo IV), utilizando a versão portuguesa validada por Abril, Waldzus e Collins (2020) ($\alpha = .953$). Esta dimensão, composta por 15 itens, capta a forma como os superiores tratam os subordinados durante processos de tomada de decisão, incluindo respeito, dignidade e honestidade. Um exemplo de item é: “Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico lida comigo de forma honesta.”

O estilo agencial/comunal foi avaliado através da versão adaptada do Inventário de Agência e Comunhão (AC-IN) utilizada por Dunlop e Scheepers (2022), composta por 18 itens ($\alpha = .931$). Esta adaptação aplica a AC-IN à avaliação de líderes, preservando a validade dos itens quando direcionados a terceiros e permitindo captar traços agenciais e comunais (Anexo V). A escolha desta versão deve-se à sua adequação à avaliação de superiores hierárquicos e à sua pertinência para o estudo dos enviesamentos de género em liderança. Um exemplo de item para agência é “Nunca desiste facilmente”, e um exemplo para comunhão é “Muito caloroso/a na relação com os outros”.

2.3. Caracterização da Amostra

A recolha de dados seguiu uma estratégia de amostragem não probabilística, recorrendo ao método de “bola de neve”, através da divulgação do questionário em plataformas digitais e redes académicas e profissionais. A dimensão final da amostra, 153 participantes, enquadra-se nas recomendações metodológicas para estudos que utilizam a Metodologia de Vinhetas Experimentais (MVE), que sugerem entre 30 e 50 participantes por condição para assegurar poder estatístico adequado e comparações robustas entre grupos (Aguinis & Bradley, 2014).

A amostra é maioritariamente composta por participantes do género feminino, empregados sobretudo no setor privado e distribuídos entre regimes de trabalho presencial e híbrido, sendo que a maioria não desempenha funções formais de liderança, refletindo perceções predominantemente de colaboradores (Tabela 10). Em termos de escolaridade, mais de 80% possuem Ensino Secundário ou Licenciatura, indicando um nível de qualificação intermédio a superior (Tabela 11). A idade varia entre 18 e 72 anos (média de 36 anos), revelando uma amostra adulta e heterogénea, o que é reforçado pela experiência profissional, que oscila entre 0 e 50 anos (média de cerca de 15 anos), e pela antiguidade na organização atual, que varia entre 0 e 40 anos (média de aproximadamente 8 anos), evidenciando trajetórias profissionais diversas (Tabela 12).

No que respeita à distribuição experimental (Tabela 10), os quatro cenários foram atribuídos de forma equilibrada, com uma ligeira predominância da condição Mulher em Crise. A divisão entre cenários de estabilidade e crise foi praticamente equitativa, assegurando comparabilidade entre condições.

2.4. Procedimentos

Com base no enquadramento teórico, foram formuladas dez hipóteses que procuram captar os efeitos principais e interativos do género do líder, do contexto organizacional e dos estilos percebidos de liderança.

As primeiras hipóteses, H1 e H2, incidem sobre o efeito principal do género do líder nas percepções de agência e comunhão. Com base no Quadro de Agência–Comunhão (Abele & Wojciszke, 2019) e na Teoria da Congruência de Papéis (Eagly & Karau, 2002), espera-se que líderes homens sejam avaliados como mais agenciais do que líderes mulheres (H1), enquanto líderes mulheres sejam avaliadas como mais comunais (H2). Para testar estas hipóteses, foi conduzida uma ANOVA de um fator, comparando as médias de percepção entre dois grupos independentes (participantes expostos a líderes homens *vs.* mulheres). A ANOVA de um fator é o procedimento estatístico adequado quando se pretende avaliar diferenças entre grupos categóricos numa variável dependente contínua, permitindo isolar o efeito da manipulação experimental. Field (2024) descreve a ANOVA como o método apropriado para comparar médias entre condições experimentais independentes.

As hipóteses seguintes, H3 e H4, analisam o efeito principal do contexto organizacional (crise *vs.* estabilidade) nas percepções de agência e comunhão. A literatura demonstra que cenários de crise tendem a ativar protótipos de liderança centrados na agência, enquanto contextos de estabilidade reforçam a valorização de comportamentos comunais (Williams et al., 2017; Riggio & Newstead, 2023). Assim, prevê-se que participantes expostos a cenários de crise avaliem os líderes como mais agenciais (H3), e que participantes expostos a cenários de estabilidade os avaliem como mais comunais (H4). Tal como nas hipóteses anteriores, estas previsões foram testadas através de ANOVAs de um fator, comparando as médias entre participantes expostos a cada tipo de contexto. A escolha deste teste justifica-se pela sua capacidade de detetar diferenças entre condições experimentais manipuladas de forma independente, assegurando que eventuais variações nas percepções resultam do enquadramento situacional apresentado nas vinhetas (Field, 2024).

As hipóteses H5 e H6 exploram a interação entre gênero do líder e contexto organizacional, prevendo que líderes homens em contexto de crise sejam avaliados como mais agenciais do que nas restantes condições, e que líderes mulheres em contexto de estabilidade sejam avaliadas como mais comunais. Para estas hipóteses, foi utilizada uma ANOVA fatorial 2×2, com a percepção de agência (H5) ou comunidade (H6) como variável dependente, que permite testar simultaneamente os efeitos principais e a interação entre duas variáveis independentes categóricas. Este teste é particularmente adequado quando se pretende compreender se o impacto de uma variável depende do nível da outra, tal como previsto pela Teoria da Congruência de Papéis. Field (2024) descreve a ANOVA fatorial como o método apropriado para examinar interações entre fatores, permitindo avaliar efeitos combinados que não podem ser captados por análises unifatoriais.

As hipóteses H7 e H8 analisam a relação entre os estilos percebidos de liderança e a justiça interpessoal, assumindo que tanto a agência como a comunhão se associam positivamente à percepção de justiça. Estas hipóteses foram testadas através de regressões lineares simples, uma técnica estatística adequada para estimar o efeito direto de um preditor contínuo sobre uma variável dependente contínua (Field, 2024).

Por fim, as hipóteses H9 e H10 examinam se a relação entre os estilos percebidos de liderança (agência e comunhão) e a justiça interpessoal é condicionada por cenários específicos, nomeadamente “homem em crise” e “mulher em estabilidade”. Para estas hipóteses, recorreu-se ao PROCESS Macro, desenvolvido por Hayes, utilizando o Modelo 1, que testa efeitos de moderação. O PROCESS é uma ferramenta amplamente validada e utilizada em ciências sociais, permitindo estimar efeitos condicionais e interações, mesmo quando o moderador é categorial. No presente estudo, a justiça interpessoal foi definida como variável dependente, enquanto a agência (H9) e a comunhão (H10) foram definidas como preditores principais. Os moderadores foram variáveis categoriais recodificadas com referência nas condições teórica e empiricamente relevantes: “Homem Crise” (Ref_HC) para H9 e “Mulher Estabilidade” (Ref_ME) para H10. A utilização do PROCESS é metodologicamente adequada, uma vez que permite testar se o efeito de um estilo percebido de liderança sobre a justiça interpessoal varia consoante o cenário experimental, oferecendo uma análise mais detalhada e interpretável do que a ANOVA tradicional (Hayes, 2022).

Em síntese, a estratégia analítica adotada combina ANOVAs, regressões lineares e modelos de moderação, permitindo testar de forma rigorosa os efeitos principais, as interações e os processos condicionais previstos teoricamente.

3. Resultados

A análise das hipóteses iniciou-se com a avaliação do impacto do género do líder na percepção dos seus traços (agência vs. comunhão). Para a H1, verificou-se que os participantes atribuíram níveis significativamente mais elevados de agência aos líderes homens ($M = 5.75$, $DP = 1.08$) do que às líderes mulheres ($M = 5.28$, $DP = 0.82$). O pressuposto de homogeneidade das variâncias foi cumprido (Levene = 0.672, $p = .414$) e o efeito do género foi estatisticamente significativo, ($F = 9.47$; $p = < 0.05$). Assim, a H1 foi suportada.

De forma complementar, a H2 examinou o efeito do género na percepção de comunalidade. Também aqui o pressuposto de homogeneidade das variâncias foi cumprido (Levene = 2.668, $p = .104$) e observou-se um efeito significativo, ($F = 10.14$, $p = < 0.05$). As líderes mulheres ($M = 5.36$, $DP = 0.97$) foram avaliadas como mais comunais do que os líderes homens ($M = 4.85$, $DP = 1.00$). Assim, a H2 foi igualmente suportada. Em conjunto, estes resultados demonstram que os estereótipos de género permanecem profundamente enraizados na avaliação de líderes, influenciando de forma sistemática a forma como os seus traços são percebidos.

A H3 e a H4 analisaram o impacto do contexto (crise vs. estabilidade) na percepção dos traços. Para a H3, o pressuposto de homogeneidade das variâncias foi cumprido (Levene = 0.635, $p = .427$) e não se verificou um efeito significativo do contexto na percepção de agência ($F = 0.06$; $p = > 0.05$). As médias foram praticamente idênticas entre estabilidade ($M = 5.51$, $DP = 0.97$) e crise ($M = 5.47$, $DP = 0.99$). Assim, a H3 não foi suportada.

Para a H4, o pressuposto de homogeneidade das variâncias também foi cumprido (Levene = 1.032, $p = .311$) e não se observou um efeito significativo do contexto na percepção de comunalidade ($F = 0.93$; $p = > 0.05$). Os participantes atribuíram níveis ligeiramente superiores de comunalidade em estabilidade ($M = 5.21$, $DP = 1.11$) do que em crise ($M = 5.05$, $DP = 0.92$), mas a diferença não atingiu significância estatística. Assim, a H4 não foi suportada.

Tabela 1 - Efeitos do género e do contexto na percepção de AC (H1–H4)

Variável	Comparação	M ($\pm$ DP) Grupo 1	M ($\pm$ DP) Grupo 2	Levene (estat., p)	F(1,151)	p	η^2
Agência	Género (H1)	Homem: 5.75 $\pm$ 1.08	Mulher: 5.28 $\pm$ 0.82	0.672, .414	9.47	.002	.059
Comunal	Género	Homem:	Mulher:	2.668,	10.14	.002	.063

idade	(H2)	4.85 ± 1.00	5.36 ± 0.97	.104			
Agência	Contexto (H3)	Estab.: 5.51 ± 0.97	Crise: 5.47 ± 0.99	0.635, .427	0.06	.806	.000
Comunalidade	Contexto (H4)	Estab.: 5.21 ± 1.11	Crise: 5.05 ± 0.92	1.032, .311	0.93	.335	.006

As hipóteses H5 e H6 analisaram a interação entre gênero e contexto. Para a H5, o pressuposto de homogeneidade das variâncias foi cumprido (Levene = 1.617, $p = .188$). Os resultados revelaram um efeito significativo do gênero do líder ($F = 9.41$; $p < 0.05$), indicando que líderes homens foram avaliados como mais agenciais do que líderes mulheres. O efeito principal do contexto não foi significativo ($F = 0.10$; $p > 0.05$). A interação entre gênero e contexto apresentou uma tendência marginalmente significativa ($F = 3.52$; $p < 0.10$). Considerando um critério alargado de significância ($p < .10$), esta interação pode ser interpretada como suportando a H5. O padrão observado sugere que a diferença entre líderes homens e mulheres é mais acentuada em contexto de crise ($M_{\text{Homem}} = 5.94$, $M_{\text{Mulher}} = 5.17$) do que em contexto de estabilidade ($M_{\text{Homem}} = 5.60$, $M_{\text{Mulher}} = 5.42$). Assim, a H5 foi suportada, ainda que parcialmente.

Para a H6, o pressuposto de homogeneidade das variâncias foi cumprido (Levene = 1.337, $p = .265$). Observou-se um efeito significativo do gênero ($F = 11.23$; $p < 0.05$), indicando que líderes mulheres foram avaliadas como mais comunais do que líderes homens. O efeito principal do contexto não foi significativo ($F = 2.03$; $p > 0.05$) e a interação gênero e contexto também não foi significativa ($F = 0.02$; $p > 0.05$), indicando que o efeito do gênero na percepção de comunalidade não depende do contexto (crise vs. estabilidade). Assim, a H6 não foi suportada.

Tabela 2 - ANOVA fatorial 2×2: efeitos do gênero e contexto na percepção de agência e comunalidade (H5–H6)

Traço	Efeito	F(1,149)	p	η^2	Levene (estat., p)
Agência	Gênero	9.41	.003	.059	1.617, .188
	Contexto	0.10	.755	.001	-

	Interação (GxC)	3.52	.063	.023	-
Comunalidade	Gênero	11.23	.001	.070	1.337, .265
	Contexto	2.03	.157	.013	-
	Interação (GxC)	0.02	.896	.000	-

As hipóteses H7 e H8 analisaram o papel dos traços na justiça interpessoal. Para a H7, a correlação entre agência e justiça interpessoal foi positiva e moderada ($r = .507$; $p < 0.001$). O modelo de regressão foi significativo ($F = 52.26$; $p < 0.05$), explicando 25.7% da variância na justiça interpessoal ($R^2 = .257$). A agência prediz de forma significativa a justiça interpessoal ($B = 0.531$; $SE = 0.073$; $t = 7.23$; $p < .001$), com um intervalo de confiança de 95% entre 0.386 e 0.676. Assim, a H7 foi suportada.

Para a H8, a correlação entre comunalidade e justiça interpessoal foi forte ($r = .635$; $p < .001$). O modelo de regressão foi significativo ($F = 101.95$; $p < .05$), explicando 40.3% da variância na justiça interpessoal ($R^2 = .403$). A percepção de comunalidade prediz de forma significativa a justiça interpessoal ($B = 0.641$, $SE = 0.06$, $t = 10.10$, $p < .001$), com um intervalo de confiança de 95% entre 0.52 e 0.77. Assim, a H8 foi suportada.

Tabela 3 - Regressões simples: agência e comunalidade como preditores da justiça interpessoal (H7–H8)

Preditor→ Relação	r	B	SE	t	p	IC 95%	F(1,151)	R ²
Agência (H7)	.507	0.531	0.073	7.23	< .001	[0.386, 0.676]	52.26	.257
Comunalidade (H8)	.635	0.641	0.060	10.10	< .001	[0.520, 0.770]	101.95	.403

Os resultados da H9 mostraram que a relação entre agência e justiça interpessoal varia de forma significativa consoante o cenário de gênero e contexto. O modelo global explicou uma proporção substancial da variância na justiça interpessoal ($R = .6438$; $R^2 = .4145$; $F(7,145) = 14.66$, $p < .001$), e a interação entre agência e os cenários revelou-se significativa ($\Delta R^2 = .0392$; $F(3,145) = 3.23$, $p = .0242$), indicando que o impacto da agência não é uniforme entre condições.

A comparação entre categorias mostrou que apenas a condição Mulher Crise diferiu significativamente da referência Homem Crise. A interação entre agência e este contraste foi

significativa ($b = -.4614$, $SE = .2006$, $t = -2.30$, $p = .0229$), revelando que, quando a líder é uma mulher em contexto de crise, o efeito da agência na justiça interpessoal é significativamente mais fraco. Os restantes contrastes não foram significativos: Homem Estabilidade ($b = .0372$, $p = .8443$) e Mulher Estabilidade ($b = -.0464$, $p = .8550$), sugerindo que, nestes cenários, o impacto da agência não difere do observado em Homem Crise.

A análise dos efeitos condicionais reforça este padrão, visto que a agência previu justiça interpessoal de forma positiva e significativa em todos os cenários, mas com magnitudes distintas: Homem Crise: ($b = .7317$, $SE = .1532$, $t = 4.78$, $p < .001$); Homem Estabilidade: ($b = .7690$, $SE = .1112$, $t = 6.92$, $p < .001$); Mulher Estabilidade: ($b = .6854$, $SE = .2017$, $t = 3.40$, $p = .0009$); Mulher Crise: ($b = .2703$, $SE = .1295$, $t = 2.09$, $p = .0386$) Embora o efeito seja sempre positivo, a sua magnitude é substancialmente inferior na condição Mulher Crise, revelando que comportamentos agenciais são menos valorizados quando a líder é uma mulher em situação de crise. Assim, a H9 foi parcialmente suportada.

Os resultados da H10 mostraram que, embora o modelo global explique uma proporção substancial da variância na justiça interpessoal ($R = .6737$; $R^2 = .4538$; $F(7,145) = 17.21$, $p < .001$), a interação entre comunalidade e os diferentes cenários não atingiu significância estatística, apesar de apresentar uma tendência ($\Delta R^2 = .0262$; $F(3,145) = 2.32$, $p = .0775$). Isto indica que o impacto da comunalidade na justiça interpessoal não varia de forma robusta entre as condições experimentais quando Mulher Estabilidade (ME) é usada como referência.

A análise dos contrastes *dummy* confirmou esta ausência de diferenças significativas, pois nenhuma das comparações com a categoria de referência atingiu significância estatística: Mulher Crise vs. Mulher Estabilidade: ($b = -.4151$, $SE = .2397$, $t = -1.73$, $p = .0855$) (tendência, mas não significativo); Homem Estabilidade vs. Mulher Estabilidade: ($b = .0836$, $p = .7171$); Homem Crise vs. Mulher Estabilidade: ($b = .0464$, $p = .8550$). Assim, não há evidência de que o efeito da comunalidade na justiça interpessoal seja mais forte em ME do que nas restantes condições.

A análise dos efeitos condicionais reforça este padrão, tendo em conta que a comunalidade previu justiça interpessoal de forma positiva e significativa em todas as condições, mas com magnitudes distintas: Mulher Estabilidade (ME): ($b = .5789$, $SE = .1295$, $t = 4.47$, $p < .001$); Mulher Crise (MC): ($b = .4234$, $SE = .1212$, $t = 3.49$, $p = .0006$); Homem Estabilidade (HE): ($b = .7200$, $SE = .1116$, $t = 6.45$, $p < .001$); Homem Crise (HC): ($b = .9445$, $SE = .1743$, $t = 5.42$, $p < .001$). Embora o efeito seja sempre positivo, não é mais forte em Mulher Estabilidade, como a hipótese previa. Pelo contrário, o efeito mais elevado surge em Homem Crise, seguido de Homem Estabilidade, o que contraria a expectativa teórica da H10.

Em síntese, a H10 não foi suportada. A relação entre comunalidade e justiça interpessoal não é mais forte na condição Mulher Estabilidade do que nas restantes condições. Apesar de existir uma tendência de atenuação em Mulher Crise, esta diferença não é suficientemente robusta para confirmar a hipótese. Os resultados sugerem que, ao contrário da agência (H9), a comunalidade não é sensível ao contexto, mantendo um impacto positivo relativamente estável na justiça interpessoal independentemente do género do líder ou do cenário apresentado.

Tabela 4 - Agência e Justiça Interpessoal por Condição (H9)

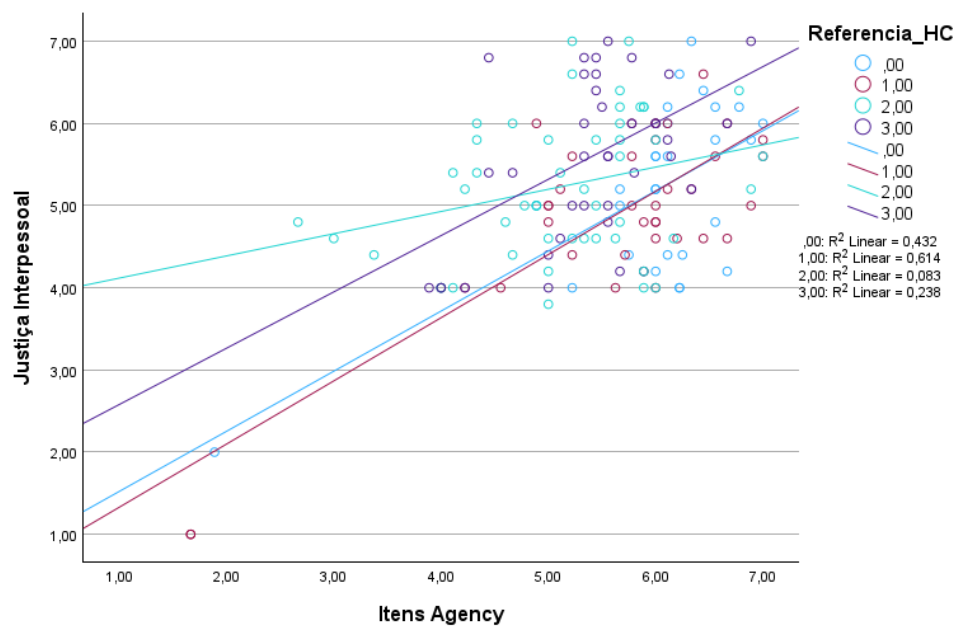


Tabela 5 - Comunalidade e Justiça Interpessoal por Condição (H10)

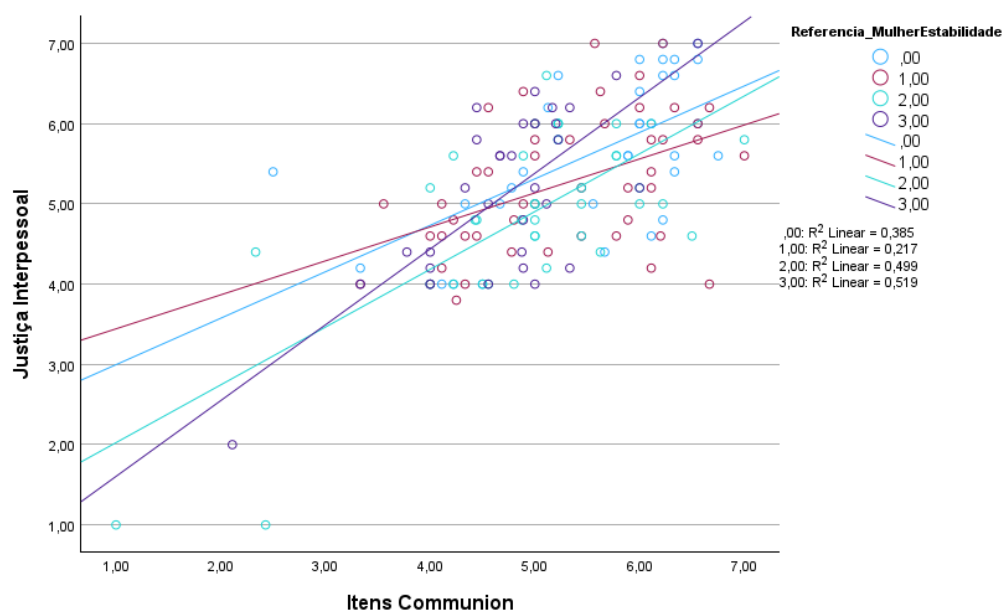


Tabela 6 - Modelo Global + Interação (H9 e H10)

Hipótese	R	R ²	F(7,145)	P	ΔR ²	F int. (3,145)	p int.
H9	.6438	.4145	14.66	< .001	.0392	3.23	.0242
H10	.6737	.4538	17.21	< .001	.0262	2.32	.0775

Tabela 7 - Contrastes da Interação (H9 e H10)

Hipótese	Contraste	b	SE	t	p
H9	Mulher Crise vs Homem Crise	−0.4614	0.2006	−2.30	.0229
	Homem Estabilidade vs HC	0.0372	-	-	.8443
	Mulher Estabilidade vs HC	−0.0464	-	-	.8550
H10	Mulher Crise vs Mulher Estabilidade	−0.4151	0.2397	−1.73	.0855
	Homem Estabilidade vs ME	0.0836	-	0.36	.7171
	Homem Crise vs ME	0.0464	-	0.18	.8550

Tabela 8 - Efeitos condicionais (H9 e H10)

Hipótese	Cenário	b	SE	t	p
H9	Homem Crise	.7317	.1532	4.78	< .001
	Homem Estabilidade	.7690	.1112	6.92	< .001
	Mulher Estabilidade	.6854	.2017	3.40	.0009
	Mulher Crise	.2703	.1295	2.09	.0386
H10	Mulher Estabilidade	.5789	.1295	4.47	< .001

	Mulher Crise	.4234	.1212	3.49	.0006
	Homem Estabilidade	.7200	.1116	6.45	< .001
	Homem Crise	.9445	.1743	5.42	< .001

Em suma:

Tabela 9 - Hipóteses e respectivas análises

Hipótese	Descrição	Análise
H1	Participantes expostos a líderes homens (vs. Líderes mulheres) avaliam os líderes como mais agenciais	Suportada
H2	Participantes expostos a líderes mulheres (vs. Líderes homens) avaliam os líderes como mais comunais	Suportada
H3	Participantes expostos a contextos de crise (vs. Estabilidade) avaliam os líderes como mais agenciais	Não suportada
H4	Participantes expostos a contextos de estabilidade (vs. Crise) avaliam os líderes como mais comunais	Não suportada
H5	Os participantes expostos a líderes homens em contexto de crise avaliam os líderes como mais agenciais (vs. outras condições)	Parcialmente suportada
H6	Os participantes expostos a líderes mulheres em contexto de estabilidade avaliam os líderes como mais comunais (vs. outras condições)	Não suportada
H7	A liderança agencial está positivamente ligada à justiça interpessoal	Suportada
H8	A liderança comunal está positivamente ligada à justiça interpessoal	Suportada
H9	A relação entre liderança agencial e justiça interpessoal é mais positivamente condicionada nas condições de homens líderes em contexto de crise (vs. outras condições)	Parcialmente suportada
H10	A relação entre liderança comunal e justiça interpessoal é mais positivamente condicionada	Não suportada

	nas condições de mulheres líderes em contexto de estabilidade (vs. outras condições)	
--	--	--

4. Discussão

Através dos resultados deste estudo foi possível identificar padrões consistentes com a literatura, mas também revelar nuances que desafiam algumas expectativas teóricas.

Os resultados das hipóteses H1 e H2 confirmam de forma clara que os estereótipos de género continuam a estruturar a percepção dos traços de liderança. Líderes homens foram avaliados como mais agenciais e líderes mulheres como mais comunais, replicando padrões amplamente documentados (Sczesny, Nater & Eagly, 2019). Mesmo num cenário experimental controlado, onde o comportamento objetivo do líder era idêntico, os participantes recorreram espontaneamente a expectativas normativas para inferir características pessoais.

Este resultado reforça a ideia de que a agência e a comunalidade funcionam como “atalhos cognitivos” profundamente enraizados (Abele & Wojciszke, 2019). A persistência destes padrões sugere que, apesar de avanços sociais, a associação entre masculinidade e eficácia continua ativa, assim como a associação entre feminilidade e cuidado. Estas observações confirmam que a Teoria da Congruência de Papéis permanece relevante, visto que o género continua a ser um dos principais influenciadores das percepções de liderança.

Contrariamente ao esperado, o contexto organizacional (crise vs. estabilidade) não influenciou a percepção de agência (H3) nem de comunalidade (H4). A ausência de efeitos significativos em ambas as hipóteses sugere que, ao contrário do género, que produziu diferenças claras, o contexto não funciona como um fator determinante na formação das percepções dos traços do líder.

Este padrão é consistente com a literatura que indica que os estereótipos de género tendem a ser mais salientes e acessíveis do que pistas situacionais, levando os indivíduos a recorrerem a expectativas internalizadas sobre o que caracteriza homens e mulheres em posições de liderança (Eagly & Karau, 2002; Sczesny et al., 2019). Em junção, o contexto influencia sobretudo aquilo que se espera que o líder faça, mas não altera a percepção dos seus traços pessoais, que permanecem relativamente estáveis (Tremmel & Wahl, 2023). Assim, enquanto o género ativa estereótipos fortes e estabelecidos, o contexto não se revela suficiente, por si só, para modificar a atribuição de agência e comunalidade aos líderes.

A H5 revelou um padrão particularmente relevante, visto que a diferença entre líderes homens e mulheres na percepção de agência foi mais acentuada em contexto de crise. Este

resultado é consistente com a literatura que indica que, em momentos de elevada pressão, os avaliadores recorrem a protótipos tradicionais de liderança, favorecendo líderes homens (Ryan, 2023). A agência torna-se mais valorizada, mas também mais arriscada para mulheres, que enfrentam expectativas contraditórias: devem ser assertivas para serem eficazes, mas são penalizadas quando o são (Heilman, Caleo & Manzi, 2024).

Já a H6 não foi suportada, pois a percepção de comunalidade não variou em função do contexto. Este resultado é coerente com a literatura que mostra que a comunalidade é vista como um traço “essencial” das mulheres, altamente estável e pouco sensível às exigências situacionais (Abele et al., 2016). Enquanto a agência é reinterpretada em função do contexto, a comunalidade permanece rigidamente associada ao gênero feminino. Este contraste entre agência e comunalidade é teoricamente significativo, tendo em conta que sugere que os traços associados ao papel feminino são mais resistentes à mudança, enquanto os traços associados ao papel masculino são mais dependentes das exigências situacionais. Isto reforça a assimetria estrutural entre masculinidade e feminilidade na liderança.

As hipóteses H7 e H8 mostraram que tanto a agência como a comunalidade predizem justiça interpessoal, mas a comunalidade apresenta um impacto mais forte. Este resultado é consistente com a literatura que identifica a justiça interpessoal como uma dimensão profundamente relacional, sensível a comportamentos de empatia, respeito e consideração (Colquitt et al., 2001; Reb et al., 2019). A agência também contribui para percepções de justiça, porque transmite clareza, consistência e segurança, elementos valorizados em relações hierárquicas (Fortin et al., 2016). No entanto, a comunalidade surge como o preditor mais consistente, indicando que a forma como o líder se relaciona e interage com os outros pesa mais nas avaliações do que o seu desempenho orientado a resultados. Este resultado tem implicações importantes, já que desafia a visão tradicional de que os aspetos relacionais da liderança são secundários face às competências orientadas para resultados, mostrando que a justiça interpessoal assenta sobretudo em comportamentos comuns.

A H9 revelou que o impacto da agência na justiça interpessoal depende do cenário, sendo significativamente mais fraco quando a líder é uma mulher em contexto de crise. Este resultado é teoricamente rico, sugerindo que, neste cenário específico, a agência é reinterpretada de forma negativa, refletindo tensões entre expectativas de gênero e exigências situacionais. Este padrão corrobora a literatura prévia que documenta a sensibilidade da avaliação da agência a expectativas de gênero e ao contexto organizacional.

Já na H10, a comunalidade não teve um impacto mais forte na condição Mulher Estabilidade. Pelo contrário, o efeito mais elevado surgiu em líderes homens em crise. Este

resultado, embora inesperado, é coerente com literatura que mostra que, apesar de a comunalidade ser percebida de forma diferente entre homens e mulheres, o seu impacto na justiça interpessoal tende a ser consistente entre condições (Reb et al., 2019). A justiça interpessoal é altamente sensível a comportamentos relacionais, e estes são apreciados mesmo quando exibidos por líderes que não correspondem ao estereótipo comunal. Este padrão sugere que a comunalidade funciona como um recurso universal, enquanto a agência é um recurso contingente, sujeito a interpretações dependentes do género e do contexto. Segundo os resultados deste estudo, o efeito mais forte da comunalidade na justiça interpessoal surgiu em líderes homens em situação de crise. Uma explicação possível, alinhada com isto, é que a comunalidade assume particular relevância em contextos de crise, onde comportamentos orientados para os outros são especialmente valorizados. Assim, quando líderes homens, normalmente vistos como menos comunais, exibem comportamentos relacionais num cenário de crise, esses comportamentos tornam-se mais salientes e contribuem de forma mais expressiva para a percepção de justiça interpessoal.

Este padrão pode também refletir uma forma de preconceito indireto, visto que, embora a comunalidade seja valorizada em todas as condições, o facto de o seu impacto ser maior em líderes homens em crise sugere que comportamentos comunais são interpretados de forma assimétrica. Para mulheres, a comunalidade corresponde ao que é esperado e, por isso, pode não acrescentar valor na percepção de justiça. Para homens, geralmente percebidos como menos comunais, a demonstração deste tipo de comportamento pode ser vista como particularmente positiva, sobretudo em contextos de crise, onde a sensibilidade é mais necessária. Assim, o mesmo comportamento produz benefícios diferentes consoante o género do líder, revelando uma valorização desigual que opera de forma subtil, mas consistente com evidência recente que documenta assimetrias discretas na avaliação de líderes quando exibem comportamentos que fogem das expectativas de género (Tremmel & Wahl, 2023).

Em conjunto, as análises de H9 e H10 mostram que apenas a agência é sensível ao cenário de género e contexto, enquanto a comunalidade mantém um impacto estável na justiça interpessoal. Enquanto a agência é reinterpretada à luz das exigências situacionais e dos estereótipos de género, a comunalidade permanece um recurso estável na formação de percepções de justiça interpessoal.

Assim, os resultados revelam um quadro complexo, mas teoricamente coerente: (i) O género continua a ser o principal organizador das percepções de liderança; (ii) O contexto, isoladamente, não altera percepções de traços, mas amplifica diferenças quando interage com o género; (iii) A agência é sensível ao cenário, sendo penalizada quando exibida por mulheres

em crise; (iv) A comunalidade é um preditor relacional consistente da justiça interpessoal; (v) A justiça interpessoal depende mais da dimensão relacional do que da eficácia instrumental.

Estes resultados reforçam a relevância da Teoria da Congruência de Papéis, mas também mostram que a sua aplicação é mais dinâmica do que inicialmente proposto. A liderança feminina continua a ser interpretada através de lentes estereotipadas, mas a valorização crescente da comunalidade sugere que modelos de liderança mais inclusivos podem contribuir para reduzir desigualdades.

4.1. Contribuições Teóricas

O presente estudo oferece contributos teóricos relevantes ao integrar três domínios que, apesar de relacionados, têm sido frequentemente analisados de forma separada: os estereótipos de género, as teorias de liderança e as percepções de justiça organizacional. Um contributo central consiste na combinação entre estereótipos de género e liderança através da Teoria de Congruência de Papéis (Eagly & Karau, 2002), que afirma que a incongruência entre os papéis sociais atribuídos às mulheres (associados à comunhão) e os papéis tradicionalmente ligados à liderança (associados à agência) tende a gerar avaliações mais negativas. Ao manipular experimentalmente descrições de líderes, o estudo mostra que pequenas variações na apresentação, como género e contexto, levam a expectativas de género que influenciam a percepção do líder em questão, o que reforça a atualidade e utilidade explicativa da Teoria de Congruência de Papéis.

Para além disto, esta investigação contribui igualmente para a literatura sobre justiça organizacional ao evidenciar que os estereótipos de género influenciam não apenas a percepção de competência, mas também as percepções de justiça interpessoal e informacional. Ao articular a Teoria de Congruência de Papéis com a Teoria de Justiça (Colquitt et al., 2001), mostra-se que a justiça não é apenas um julgamento racional sobre procedimentos ou resultados, mas também um processo social permeável a expectativas de género, o que reforça a necessidade de integrar variáveis sociais nos modelos teóricos de justiça.

Por fim, este trabalho oferece ainda um contributo metodológico ao recorrer a um desenho experimental baseado em vinhetas, ainda pouco comum na investigação, principalmente sobre género, liderança e justiça. Ao aplicar esta metodologia a temas tradicionalmente estudados através de questionários ou observação, o trabalho demonstra o potencial dos métodos experimentais para clarificar mecanismos psicológicos subjacentes às avaliações de líderes.

4.2. Contribuições Práticas

Os resultados mostram que as percepções sobre líderes femininas continuam a ser influenciadas por estereótipos de género, sobretudo quando os comportamentos de liderança não correspondem às expectativas normativas associadas ao papel feminino. Esta evidência reforça a necessidade de estratégias organizacionais que reduzam o impacto destes vieses e garantam avaliações baseadas em critérios objetivos.

Uma primeira implicação prática consiste no investimento em formações sobre viés inconsciente e estereótipos de género, dirigidas a líderes e equipas de avaliação. Estas formações devem incluir exemplos concretos e exercícios de reflexão que ajudem os colaboradores a reconhecer como expectativas de género moldam a interpretação de comportamentos de liderança. O aumento da literacia organizacional sobre estes processos contribui para decisões mais informadas e menos enviesadas.

Em segundo lugar, os resultados sugerem a importância de promover modelos de liderança inclusivos, que valorizem tanto comportamentos agenciais como comunais. A legitimação de estilos diversos ajuda a desconstruir a associação rígida entre liderança e agência, reduzindo a penalização de mulheres que adotam estilos considerados incongruentes com o seu papel de género. Programas de desenvolvimento de liderança que integrem esta diversidade podem ampliar o conjunto de comportamentos reconhecidos como eficazes.

Outra implicação prática prende-se com a necessidade de estruturar processos formais de avaliação de desempenho de forma a minimizar a influência de estereótipos. A definição clara de critérios, o recurso a múltiplas fontes de *feedback* e a revisão sistemática de decisões críticas podem aumentar a perceção de justiça organizacional. Dado que a perceção de justiça se mostrou sensível a expectativas de género, a transparência e a consistência nos processos avaliativos tornam-se particularmente importantes.

5. Conclusões

A perceção da liderança continua profundamente marcada por expectativas de género, pois homens são vistos como mais agenciais e mulheres como mais comunais, mesmo perante comportamentos idênticos. Embora o contexto organizacional, isoladamente, não altere estes traços, a sua interação com o género revelou tensões específicas, sobretudo em cenários de crise, onde a agência é valorizada em homens, mas penaliza mulheres que exibem o mesmo comportamento.

Os resultados evidenciam ainda que a justiça interpessoal depende fortemente dos traços percebidos, com a comunalidade a emergir como o preditor mais consistente e robusto. Ao contrário da agência, o seu impacto mantém-se positivo em todos os cenários, sublinhando a centralidade das competências relacionais na legitimidade dos líderes.

No conjunto, estes resultados mostram que a avaliação da liderança é simultaneamente estável na força dos estereótipos que continuam a estruturar a perceção dos traços, e sensível quando género e pressão situacional se cruzam. Ao destacar o valor transversal da comunalidade, o estudo aponta para a necessidade de modelos de liderança mais inclusivos e para práticas organizacionais que reconheçam o papel dos processos sociais na construção da justiça interpessoal.

5.1. Limitações e Lacunas na literatura

A técnica de amostragem utilizada limita a representatividade da amostra. Embora os 153 participantes permitam análises estatísticas robustas, uma amostra mais ampla e diversificada poderia aumentar a precisão das estimativas e revelar efeitos que, neste estudo, surgiram apenas parcialmente suportados. Assim, é possível que algumas relações tenham sido subestimadas devido ao tamanho e composição da amostra.

Além disso, apesar de o desenho experimental permitir isolar variáveis e controlar cenários, o estudo mantém uma natureza transversal, captando perceções num único momento. Este formato impede a análise de mudanças ao longo do tempo e limita a compreensão de como perceções de liderança e justiça interpessoal evoluem em contextos organizacionais reais. A utilização de vinhetas, embora metodologicamente adequada para manipular género e contexto, pode não captar totalmente a complexidade das interações quotidianas entre líderes e colaboradores, reduzindo a validade ecológica dos resultados.

Outro ponto a considerar diz respeito aos possíveis enviesamentos associados às perceções dos participantes. Fatores como crenças prévias sobre género, experiências profissionais anteriores ou preferências pessoais podem ter influenciado as avaliações, mesmo perante descrições padronizadas de liderança. Embora o desenho experimental minimize estes efeitos, não os elimina completamente.

5.2. Recomendações de investigação futuras

Em primeiro lugar, seria pertinente combinar métodos experimentais com estudos de campo, permitindo validar os efeitos observados em contextos reais de trabalho. A integração de dados experimentais com observações naturais ou entrevistas pode oferecer uma maior compreensão dos processos sociais que influenciam a avaliação de líderes femininas.

Em segundo, investigações futuras poderão explorar estas dinâmicas em diferentes setores, níveis hierárquicos e culturas organizacionais. A análise comparativa entre contextos com diferentes níveis de diversidade ou maturidade em políticas de igualdade poderá revelar condições que atenuam ou amplificam o impacto dos estereótipos de género.

Adicionalmente, embora este estudo tenha recolhido dados sociodemográficos relevantes, como género, idade, escolaridade e experiência profissional, estas variáveis não foram exploradas na análise das perceções de liderança e justiça interpessoal. Investigações futuras poderão aprofundar de que forma diferentes grupos demográficos avaliam estes cenários de forma distinta. A inclusão sistemática destas variáveis poderá revelar padrões específicos de interpretação, permitindo compreender se determinadas perceções são universais ou se variam consoante características individuais dos avaliadores.

Por fim, fatores como cultura organizacional, clima de diversidade, experiência prévia com líderes mulheres ou composição de género das equipas podem oferecer pistas importantes sobre os mecanismos que sustentam julgamentos de justiça. A inclusão destas variáveis poderá contribuir para modelos teóricos mais completos e sensíveis ao contexto.

Referências

Abele, A. E., Hauke, N., Peters, K., Louvet, E., Szymkow, A., & Duan, Y. (2016). Facets of the fundamental content dimensions: Agency with competence and assertiveness—Communion with warmth and morality. *Frontiers in Psychology*, 7, 1810. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01810>

Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2014). Communal and agentic content in social cognition: A dual perspective model. In M. P. Zanna & J. M. Olson (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 50, pp. 195–255). Academic Press.

Abele, A. E., & Wojciszke, B. (Eds.). (2019). *Agency and communion in social psychology*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203703663>

Abril, T., Waldzus, S., & Collins, E. C. (2020). Validation of the organizational justice scale in a Portuguese context. *The Psychologist-Manager Journal*, 23(2), 95–115. <https://doi.org/10.1037/mgr0000106>

Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351–371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>

Barter, C., & Renold, E. (1999). The use of vignettes in qualitative research. *Social Research Update*, 25. University of Surrey.

Begeny, C. T., Wong, C. Y. E., Kirby, T. A., & Rink, F. (2021). Gender, race, and leadership. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.450>

Bird, A. (2021). The challenge of developing global leaders while adapting to global environmental jolts. *Journal of Strategic Management Studies*, 12(2), 99–103.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 11.1–11.25. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Dunlop, R., & Scheepers, C. B. (2022). The influence of female agentic and communal leadership on work engagement: Vigour, absorption and dedication. *Management Research Review*, 46(3), 437-466. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0796>

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

Field, A. P. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (6th ed.). Sage.

Firestone, S. (2020). *Biblical principles of crisis leadership: The role of spirituality in organizational response*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-44955-1>

Fortin, M., Cojuharenco, I., Patient, D., & German, H. (2016). It is time for justice: How time changes what we know about justice judgments and justice effects. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S30–S56. <https://doi.org/10.1002/job.1958>

Hanek, K. J., & Garcia, S. M. (2022). Barriers for women in the workplace: A social psychological perspective. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(10), e12706. <https://doi.org/10.1111/spc3.12706>

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.

Heilman, M. E., Caleo, S., & Manzi, F. (2024). Women at work: Pathways from gender stereotypes to gender bias and discrimination. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 165–192. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-034105>

Heilman, M. E., & Eagly, A. H. (2008). Gender stereotypes are alive, well, and busy producing workplace discrimination. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(4), 393–398. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00072.x>

Hughes, R., & Huby, M. (2002). The application of vignettes in social and nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 37(4), 382–386. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02100.x>

Irshad, J., Malik, F., & Sarfraz, S. (2023). Interpersonal conflicts at work and knowledge hiding: Moderating role of interactional justice and mediating role of workplace well-being. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 17(1), 135–161.

Johnson, C., & Williams, B. (2020). *Gender and political leadership in a time of COVID*. *Politics & Gender*, 16, 943–950.

Kane, R. L., Egan, J. M., & Chung, K. C. (2021). Leadership in times of crisis. *Plastic and Reconstructive Surgery*, 148(4), 899–904. <https://doi.org/10.1097/PRS.00000000000008357>

Kaul, V., Shah, V. H., & El-Serag, H. (2020). Leadership during crisis: Lessons and applications from the COVID-19 pandemic. *Gastroenterology*, 159(3), 809–812. <https://doi.org/10.1053/j.gastro.2020.04.076>

Kim, J. P., & Yang, H.-J. (2024). *A novel experimental vignette methodology: SMART vignettes*. *Methodological Innovations*, 17(2), 111–118. <https://doi.org/10.1177/20597991241240081>

Mazikana, A. T. (2023). *The Good Part of Using a Questionnaire: Advantages and Disadvantages*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4386399>

Muzira, J., & Gunda, V. N. (2024). The influence of gender on leadership: Navigating stereotypes and transforming leadership styles. *IRE Journals*, 8(7), 10–13.

Nassar, C., Nastacă, C. C., & Nastaseanu, A. (2021). The leadership styles of men and women—Has the perception regarding female leaders changed? *Journal of US-China Public Administration*, 18(2), 68–80. <https://doi.org/10.17265/1548-6591/2021.02.002>

Payton, K. S. E., & Gould, J. B. (2023). *Vignette research methodology: An essential tool for quality improvement collaboratives*. *Healthcare*, 11(1), 7. <https://doi.org/10.3390/healthcare11010007>

Reb, J., Chaturvedi, S., Narayanan, J., & Kudesia, R. S. (2019). Leader mindfulness and employee performance: A sequential mediation model of LMX quality, interpersonal justice, and employee stress. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 745–763. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3927-x>

Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 201–224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>

Ryan, M. K. (2023). Addressing workplace gender inequality: Using the evidence to avoid common pitfalls. *British Journal of Social Psychology*, 62(1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/bjso.12606>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson.

Sczesny, S., Nater, C., & Eagly, A. H. (2019). Agency and communion: Their implications for gender stereotypes and leadership. *Current Opinion in Psychology*, 33, 229–234.

Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2019). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>

Todorov, A., Olivola, C. Y., Dotsch, R., & Mende-Siedlecki, P. (2015). Social attributions from faces: Determinants, consequences, accuracy, and functional significance. *Annual Review of Psychology*, 66, 519–545. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143831>

Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*, 14, 1034258. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>

Virtanen, M., & Elovainio, M. (2018). Justice at the workplace: A review. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 27(2), 306–315. <https://doi.org/10.1017/S0963180117000639>

Weinstein, F., Contreras, A., Lopez, V., & Rodríguez-Gómez, P. (2025). *Processing of descriptive and prescriptive stereotypes about men and women and electrophysiological correlates*. *Archives of Sexual Behavior*, 54, 1837–1858. <https://doi.org/10.1007/s10508-025-03150-1>

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

Wojciszke, B., & Abele, A. E. (2008). The primacy of communion over agency and its reversals in evaluations. *European Journal of Social Psychology*, 38(7), 1139–1147. <https://doi.org/10.1002/ejsp.549>

Anexos

Anexo I - Questões sociodemográficas

1. Género;
2. Idade;
3. Nível de escolaridade;
4. Experiência profissional (em anos);
5. Antiguidade na organização atual (em anos);
6. Setor de atividade (Público, Privado, Social/ONG, Outro);
7. Regime de trabalho (Presencial / Remoto / Híbrido);
8. Possui algum cargo de liderança na sua atual organização?

Anexo II - Verificação da eficácia da manipulação

1. Se tivesse de classificar o cenário anterior, diria que se trata de:
 - a. Um cenário de estabilidade;
 - b. Um cenário de crise.
2. De uma forma geral, como classificaria a situação apresentada, considerando os eixos abaixo?
 - a. Completamente previsível – Completamente imprevisível;
 - b. Sem ameaças – Com fortes ameaças;
 - c. Sem pressão temporal – Com muita pressão temporal;
 - d. Sem disrupção – Muito disruptiva.

Anexo III - Cenários Vinhetas

1. Líder Homem x Crise

A DigiTech é uma empresa nacional de serviços digitais com cerca de 250 colaboradores, responsável pelo desenvolvimento e manutenção de plataformas tecnológicas utilizadas por empresas e entidades públicas. A organização opera num mercado competitivo e depende da continuidade operacional dos seus sistemas digitais.

A DigiTech enfrenta uma situação inesperada após uma falha técnica grave ter interrompido o funcionamento das suas principais plataformas digitais, utilizadas por milhares

de clientes institucionais. A origem do problema ainda não foi totalmente identificada, criando elevada incerteza operacional. A interrupção do serviço gerou forte atenção mediática e existe risco de penalizações contratuais significativas e perda de clientes estratégicos.

O diretor-geral, João Silva, reúne a equipa de liderança para decidir rapidamente como responder à situação. A empresa dispõe de menos de 48 horas para restaurar os serviços ou implementar uma solução alternativa. Os procedimentos habituais deixaram de ser suficientes, exigindo decisões rápidas sob pressão temporal elevada. As equipas trabalham fora das rotinas normais enquanto procuram estabilizar a organização e reduzir os impactos.

Numa reunião recente, o João apresentou um plano de trabalho de carácter urgente e explicou como as responsabilidades seriam redistribuídas pela equipa. Expôs os principais objetivos, clarificou prazos apertados e fez referência a experiências anteriores em situações exigentes como guia para a execução das atividades. Durante a reunião, convidou os membros da equipa a colocarem questões ou levantarem comentários e respondeu de forma profissional. No final, falou brevemente com alguns colaboradores sobre detalhes específicos das suas tarefas e incentivou-os a contactá-lo caso surgissem problemas.

2. Líder Homem x Estabilidade

A DigiTech é uma empresa nacional de serviços digitais com cerca de 250 colaboradores, responsável pelo desenvolvimento e manutenção de plataformas tecnológicas utilizadas por empresas e entidades públicas. A organização opera num mercado competitivo e depende da continuidade operacional dos seus sistemas digitais.

A DigiTech apresenta resultados financeiros positivos e crescimento sustentado nos últimos anos. O ambiente de mercado mantém-se relativamente previsível, permitindo à organização planear investimentos e projetos com antecedência. As equipas trabalham segundo procedimentos estabelecidos e os objetivos estratégicos são definidos através de ciclos regulares de planeamento anual.

O diretor-geral, João Silva, lidera a empresa há dois anos. Atualmente, a sua principal prioridade consiste em melhorar a eficiência interna e desenvolver novas soluções digitais para expandir a presença da organização no mercado internacional. As decisões estratégicas são tomadas com base em análises estruturadas e discussões colaborativas entre departamentos. A organização opera sem pressões externas imediatas ou interrupções relevantes das suas atividades.

Numa reunião recente, o João apresentou o plano de trabalho para os próximos meses e explicou como as responsabilidades seriam distribuídas pela equipa. Expôs os principais objetivos, clarificou prazos e fez referência à experiência acumulada em anos anteriores como guia para a execução das atividades. Durante a reunião, convidou os membros da equipa a colocarem questões ou levantarem comentários e respondeu de forma profissional. No final, falou brevemente com alguns colaboradores sobre detalhes específicos das suas tarefas e incentivou-os a contactá-lo caso surgissem dificuldades.

3. Líder Mulher x Crise

A DigiTech é uma empresa nacional de serviços digitais com cerca de 250 colaboradores, responsável pelo desenvolvimento e manutenção de plataformas tecnológicas utilizadas por empresas e entidades públicas. A organização opera num mercado competitivo e depende da continuidade operacional dos seus sistemas digitais.

A DigiTech enfrenta uma situação inesperada após uma falha técnica grave ter interrompido o funcionamento das suas principais plataformas digitais, utilizadas por milhares de clientes institucionais. A origem do problema ainda não foi totalmente identificada, criando elevada incerteza operacional. A interrupção do serviço gerou forte atenção mediática e existe risco de penalizações contratuais significativas e perda de clientes estratégicos.

A diretora-geral, Teresa Pereira, reúne a equipa de liderança para decidir rapidamente como responder à situação. A empresa dispõe de menos de 48 horas para restaurar os serviços ou implementar uma solução alternativa. Os procedimentos habituais deixaram de ser suficientes, exigindo decisões rápidas sob pressão temporal elevada. As equipas trabalham fora das rotinas normais enquanto procuram estabilizar a organização e reduzir os impactos da crise.

Numa reunião recente, a Teresa apresentou um plano de trabalho de carácter urgente e explicou como as responsabilidades seriam redistribuídas pela equipa. Expôs os principais objetivos, clarificou prazos apertados e fez referência a experiências anteriores em situações exigentes como guia para a execução das atividades. Durante a reunião, convidou os membros da equipa a colocarem questões ou levantarem comentários e respondeu de forma profissional. No final, falou brevemente com alguns colaboradores sobre detalhes específicos das suas tarefas e incentivou-os a contactá-la caso surgissem problemas.

4. Líder Mulher x Estabilidade

A DigiTech é uma empresa nacional de serviços digitais com cerca de 250 colaboradores, responsável pelo desenvolvimento e manutenção de plataformas tecnológicas utilizadas por empresas e entidades públicas. A organização opera num mercado competitivo e depende da continuidade operacional dos seus sistemas digitais.

A DigiTech apresenta resultados financeiros positivos e crescimento sustentado nos últimos anos. O ambiente de mercado mantém-se relativamente previsível, permitindo à organização planear investimentos e projetos com antecedência. As equipas trabalham segundo procedimentos estabelecidos e os objetivos estratégicos são definidos através de ciclos regulares de planeamento anual.

A diretora-geral, Teresa Pereira, lidera a empresa há dois anos. Atualmente, a sua principal prioridade consiste em melhorar a eficiência interna e desenvolver novas soluções digitais para expandir a presença da organização no mercado internacional. As decisões estratégicas são tomadas com base em análises estruturadas e discussões colaborativas entre departamentos. A organização opera sem pressões externas imediatas ou interrupções relevantes das suas atividades.

Numa reunião recente, a Teresa apresentou o plano de trabalho para os próximos meses e explicou como as responsabilidades seriam distribuídas pela equipa. Expôs os principais objetivos, clarificou prazos e fez referência à experiência acumulada em anos anteriores como guia para a execução das atividades. Durante a reunião, convidou os membros da equipa a colocarem questões ou levantarem comentários e respondeu de forma profissional. No final, falou brevemente com alguns colaboradores sobre detalhes específicos das suas tarefas e incentivou-os a contactá-la caso surgissem dificuldades.

Anexo IV - Itens Escala Justiça Organizacional

Versão portuguesa validada por Abril, Waldzus e Collins (2020).

Justiça Procedimental

1. As decisões relacionadas com trabalho são tomadas pelo superior hierárquico de forma imparcial;
2. O meu superior hierárquico certifica-se que ouve as preocupações de todos colaboradores antes de tomar decisões de trabalho;
3. O meu superior hierárquico recolhe informações corretas e completas antes de tomar decisões de trabalho;

4. O meu superior hierárquico clarifica as decisões e oferece informações adicionais quando os colaboradores pedem;
5. Todas as decisões de trabalho são aplicadas de forma consistente a todos os colaboradores afetados;
6. Os colaboradores podem questionar ou contestar decisões de trabalho tomadas pelo meu superior hierárquico.

Justiça Interpessoal

7. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico trata-me com delicadeza e consideração;
8. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico trata-me com respeito e dignidade;
9. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico é sensível às minhas necessidades pessoais;
10. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico lida comigo de forma honesta;
11. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico mostra preocupação com os meus direitos enquanto colaborador.

Justiça Informacional

12. Relativamente a decisões tomadas sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico discute as implicações dessas decisões comigo;
13. O meu superior hierárquico fornece justificações adequadas sobre decisões tomadas sobre o meu trabalho;
14. Quando toma decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico fornece explicações que fazem sentido para mim;
15. O meu superior hierárquico explica de forma bastante clara qualquer decisão tomada em relação ao meu trabalho.

Anexo V - Itens Inventário de Agência-Comunhão (Dunlop & Scheepers, 2022) e tradução utilizada

Agência

1. *Resilience* – “*Never gives up easily*” – “Nunca desiste facilmente”;
2. *Leadership qual* – “*Has leadership qualities*” – “Tem qualidades de liderança”;
3. *Capability* – “*Very capable*” - “Muito capaz”;

4. *Clever* – “*Very clever*” - “Muito esperto/a”;
5. *Competence* – “*Very competent*” – “Muito competente”;
6. *Smart* – “*Very smart*” – “Muito inteligente”;
7. *Efficiency* – “*Very efficient*” – “Muito eficiente”;
8. *Self-confidence* – “*Very self-confident*” – “Muito autoconfiante”;
9. *Pressure* – “*Stands up well under pressure*” – “Aguenta bem a pressão”.

Comunhão

1. *Friendliness* – “*Very friendly*” – “Muito amigável”;
2. *Just* – “*Very just*” – “Muito justo/a”;
3. *Trustworthiness* – “*Very trustworthy*” – “Muito confiável”;
4. *Caring* – “*Very caring*” – “Muito carinhoso/a”;
5. *Relations* – “*Very warm in relations with others*” – “Muito caloroso/a na relação com os outros”;
6. *Empathetic* – “*Very empathic*”-- “Muito empático/a”;
7. *Fairness* – “*Very fair*” – “Muito íntegro/a”;
8. *Consideration* – “*Very considerate*” – “Muito atencioso/a”;
9. *Affection* – “*Very affectionate*” – “Muito afetuoso/a”.

Anexo VI - Variáveis Nominais Amostra

Tabela 10 - Caracterização sociodemográfica da Amostra

Variáveis	Categoria	n	%
Género	Feminino	85	55.6
	Masculino	65	42.5
	Prefiro não dizer	3	2.0
Setor Profissional	Privado	106	69.3
	Público	41	26.8
	Social/ONG	4	2.6
	Outro	2	1.3
Regime de Trabalho	Presencial	84	54.9
	Híbrido	51	33.3

	Remoto	18	11.8
Cargo de Liderança	Sim	32	20.9
	Não	121	79.1
Cenário Avaliado	Homem X Estabilidade	39	24.8
	Mulher X Estabilidade	35	22.9
	Mulher X Crise	48	31.4
	Homem X Crise	31	20.3
Contexto Avaliado	Estabilidade	74	48.4
	Crise	79	51.6

Anexo VII - Escolaridade Amostra

Tabela 11 - Nível de Escolaridade

Nível de Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Até 3º ciclo	4	2,6
Ensino Secundário	76	49,7
Licenciatura	53	34,6
Mestrado	18	11,8
Doutoramento	2	1,3

Anexo VIII - Variáveis de Escala Amostra

Tabela 12 - Variáveis de Escala

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Idade	18	72	36,45	13,109
Experiência Profissional	0	50	14,93	12,832
Antiguidade Empresa	0	40	7,90	9,637