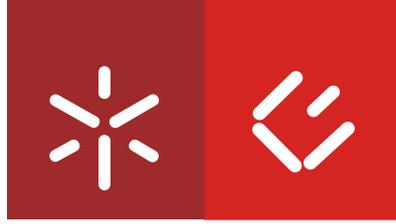


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria Francisca Morais Amorim

Liderança Feminina: Vantagens, desafios e barreiras no caminho para o topo



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria Francisca Morais Amorim

**Liderança Feminina: Vantagens, desafios
e barreiras no caminho para o topo**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação da
Prof. Dra. Regina Maria Oliveira Leite

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositoriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-Compartilhalgal
CC BY-SA**

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Agradecimentos

O trabalho desenvolvido ao longo deste último ano letivo só foi possível devido à contribuição e ajuda de várias pessoas. Estou profundamente agradecida a todas as pessoas que me ajudaram e apoiaram na realização desta dissertação.

Em primeiro lugar, agradeço à Doutora Regina Maria Oliveira Leite pela oportunidade, disponibilidade e apoio que me foi concebido ao longo destes últimos meses. Por todo o conhecimento e prudência que me transmitiu e que contribuíram de forma positiva para o desenvolvimento das minhas competências.

Agradeço à minha família, especialmente aos meus pais e à minha irmã por todo o encorajamento, compreensão, paciência e apoio para que nunca desistisse dos meus sonhos.

Um especial ao meu avô, que apesar de já não estar entre nós, sei que algures por aí me deu força e apoio para continuar esta caminhada.

Ao meu namorado, pelo amor, pelo carinho, pelo apoio e pela motivação que me deu durante estes estes dois anos de mestrado.

Ao meus amigos e colegas de mestrado, Joana, Rui, Bruna e Regina, que estiveram comigo desde o primeiro dia de aulas, com quem ri muito e com quem trabalhei em todos os momentos e que me ajudaram também nestes últimos anos.

A todos os meus amigos, em especial à minha amiga Inês, que me apoiaram de todas as formas possíveis e que me disseram sempre que era capaz, mesmo quando eu já não acreditava.

A todas as participantes que me cederam entrevistas, mesmo com alguma dificuldade de conciliação com as suas responsabilidades, e contribuíram com todo o carinho para este estudo. Quero expressar a minha profunda gratidão pela colaboração.

Um obrigada gigante a todos os que tornaram isto possível.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

Título: Liderança Feminina: Vantagens, desafios e barreiras no caminho para o topo

Ao longo dos últimos anos, as mulheres têm-se vindo a afirmar cada vez mais tanto ao nível educacional, inclusivamente, na formação académica superior, como na participação destas no mercado de trabalho. Contudo, tal não se tem refletido na ocupação de cargos de liderança, onde estas permanecem sub-representadas. É evidente a existência e a permanência de barreiras e desafios que interferem na ascensão das mulheres a cargos de maior responsabilidade, sustentando a ideia de desigualdade de género nas posições do topo na hierarquia das organizações. Além disto, é importante perceber se a gestão feminina pode trazer possíveis vantagens para as organizações e promovê-las adequadamente.

A presente investigação tem, então, como principal objetivo alargar o conhecimento neste domínio mediante as perceções das mulheres que desempenham funções em cargos de gestão, acerca das possíveis vantagens e das barreiras e desafios que se colocam à ascensão profissional. Para tal, foram realizadas treze entrevistas semiestruturadas a mulheres de diversos setores e de áreas geográficas distintas, sendo predominantemente da zona Norte de Portugal. A análise e interpretação dos resultados permitiu concluir que estas assumem, normalmente, lideranças que enfatizam a importância do capital humano e que, nesse sentido, podem ser consideradas vantajosas para as organizações. As principais barreiras identificadas são a maternidade, os estereótipos e a conciliação entre a esfera laboral e a esfera privada. A maioria das entrevistadas considera que o facto de ocuparem cargos de gestão pode servir como um modelo de comportamento a seguir por outras mulheres e, desta forma, promover a igualdade de género nos seus locais de trabalho.

Palavras-chave: barreiras, conciliação entre a esfera privada e a esfera laboral, maternidade, mulheres em posições de liderança, vantagens.

Abstract

Title: Women's Leadership: Advantages, challenges, and barriers on the way to the top

Over the past few years, women have been increasingly asserting themselves both at the educational level, including higher education, and in their participation in the labour market. However, this has not been reflected in the occupation of leadership positions, where they remain under-represented. It is evident the existence and permanence of barriers and challenges that interfere with the ascension of women to positions of greater responsibility, supporting the idea of gender inequality in the top positions in the hierarchy of organizations. In addition, it is important to understand whether female management can bring possible advantages to organizations and promote them appropriately.

This research has the main objective to broaden the knowledge in this field through the perceptions of women in management positions, about the possible advantages and the barriers and challenges to their professional ascension. To this end, fourteen semi-structured interviews were conducted with women from different sectors and different geographical areas, predominantly from the North of Portugal. The analysis and interpretation of the results allowed us to conclude that women usually assume leadership positions that emphasize the importance of human capital and that, in this sense, may be considered advantageous for organizations. The main barriers identified are maternity, stereotypes, and the reconciliation of work and private life. Most of the women interviewed consider that the fact that they hold management positions can serve as a role model for other women and, in this way, promote gender equality in their workplaces.

Keywords: advantages, barriers, maternity, reconciliation between private and work spheres, women in leadership positions.

Índice

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	ii
Agradecimentos.....	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	x
Abreviaturas	xi
Capítulo 1. Introdução	1
1.1 Justificação e Pertinência do Tema	3
1.2 Objetivos e questões de partida	5
1.3. Estrutura da dissertação.....	5
Capítulo 2. Enquadramento teórico-conceptual.....	7
2.1 Mulheres no mercado de trabalho.....	7
2.3 Principais barreiras e desafios à ascensão da mulher	10
2.3.1. Efeito Teto de Vidro.....	10
2.3.2. Discriminação de género: estereótipos e segregação	12
2.3.3. O fenómeno <i>Queen Bee</i>	17
2.3.4. A questão da maternidade e a conciliação trabalho-família	20
2.3.5. Glass Cliff	24
2.4. Liderança e género	25
2.4.1. A controvérsia associada à existência de uma liderança feminina	29
Capítulo 3. Metodologia	36
3.1. Posicionamento Metodológico.....	36
3.2. Métodos de recolha de dados	38
3.3. Método de análise.....	40
3.5. Caracterização das entrevistadas	42
Capítulo 4. Apresentação, análise e discussão dos resultados	45
4.1. Barreiras e desafios na ascensão das mulheres a cargos de topo/liderança	45
4.1.1. Género e estereótipos de género.....	46
4.1.2. Discriminação de género	48
4.1.3. A segregação ocupacional baseada no género.....	50
4.1.4. A maternidade como entrave à ascensão das mulheres.....	53
4.1.5. Os grandes desafios da conciliação entre a esfera privada e a esfera profissional	56

4.1.6. O fenómeno “ <i>queen bee</i> ”	59
4.1.7. Contexto histórico e cultura da família tradicional	62
4.1.8. Falta de igualdade de oportunidades	63
4.1.9. Tecido empresarial português	64
4.2. A existência da liderança feminina e as possíveis vantagens que esta pode acarretar para as organizações	64
4.2.1. Conceito e estilos de liderança	65
4.2.2. Perceção das possíveis vantagens de uma gestão feminina	68
4.2.2.1. Modelos de Comportamento a seguir	69
4.2.2.2. Situações de Dificuldade	71
4.2.2.3. Questões de cariz sensível	74
4.2.2.4. Gestão de tempo	76
4.2.2.4. Gestão das emoções	77
4.2.2.5. Sensibilidade e empatia	77
4.2.2.6. Incerteza quanto a benefícios	78
4.3. Mitos associados à mulher	78
4.3.1. Ambição de ascensão profissional	79
Capítulo 5. Conclusão	80
5.1 Principais Conclusões	80
5.2. Contributo e Pistas para Investigação Futura	84
5.3. Limitações do estudo	85
Capítulo 6. Referências Bibliográficas	87
Apêndice	95
Apêndice 1. Guião das entrevistas	95
Apêndice 2: Objetivos e relação das questões do guião com a literatura.	97

Índice de Figuras

Figura 1: Evolução da percentagem de mulheres nos órgãos de administração das maiores empresas cotadas em bolsa em Portugal e na União Europeia entre 2003 e 2021 (Casaca, et al., 2021, p.44).	9
--	---

Índice de Tabelas

Tabela 1: Grelha de análise (categorias e subcategorias).....	40
Tabela 2: Caracterização das entrevistadas.	43
Tabela 3: Subcategorias de análise da categoria das barreiras à ascensão das mulheres em cargos de liderança.....	46
Tabela 4: Subcategorias de análise da categoria conceitos e estilos de liderança.....	65
Tabela 5: Subcategorias de análise da categoria percepção das entrevistadas relativamente às vantagens de uma gestão feminina.....	69
Tabela 6: Subcategoria de análise da categoria mitos associados à mulher.	78
Tabela 7: Objetivos e relação das questões do guião com a literatura.....	97

Abreviaturas

CEO – Chief Executive Officer (Direto Executivo)

CFO – Chief Financial Officer (Diretor Financeiro)

p.p. – Pontos percentuais

Capítulo 1. Introdução

Apesar de estarmos em pleno século XXI e dos avanços em matéria da igualdade de género e de oportunidades, a sub-representação das mulheres em cargos de gestão de topo no seio organizacional ainda constitui tema de debate tanto para académicos como práticos, sendo alvo de atenção dos media e sociedade em geral.

Na história da humanidade, “a mulher sempre foi submetida ao homem e vista à margem da sociedade pelo simples fato de ser mulher” (Siqueira & Samparo, 2017, p.287). Estas sempre foram consideradas como seres inferiores ao homem, submissas, frágeis, emocionalmente sensíveis e associadas, unicamente, a funções de teor doméstico, ocupando pouca relevância na esfera económica da sociedade (Eagly & Karau, 2002). Por outro lado, o homem era encarado como o chefe da família, sendo este o único elemento do casal inserido no mercado de trabalho, acabando por sustentar financeiramente o agregado familiar.

Nos últimos anos, consequência da mitigação de alguns fatores de desigualdade, as mulheres têm vindo a desvincular-se desta associação e a adquirir conquistas importantes no mercado de trabalho. Apesar dos avanços, estudos recentes mostram que as mulheres ainda se encontram sub-representadas nas organizações em cargos de liderança (Casaca, Guedes, Marques, Paço & Perista, 2021, p.52) subsistindo, desta forma, as desigualdades históricas de género em termos laborais, evidenciando-se muitas disparidades no que diz respeito a cargos de gestão de topo ocupados por mulheres comparativamente aos homens.

No contexto europeu, as mulheres estão cada vez mais qualificadas, sendo um facto a existência de mais mulheres do que homens a se formarem em universidades europeias. No entanto, apesar das mulheres serem mais qualificadas do que os homens, continuam a atingir valores inferiores no mercado de trabalho. Em 2020, segundo o Eurostat (2021), mais de “9.5 milhões de pessoas ocupavam cargos gerenciais na UE”, sendo que 6,2 milhões eram homens e apenas 3.3 milhões eram mulheres. Estas, apesar de representarem “quase metade de todas as pessoas empregadas na UE (46%), estão sub-representadas entre os gestores (34%)”.

De acordo com os dados da Comissão Europeia, em 2021, 67,7% das mulheres estavam empregadas enquanto os homens ocupavam cerca de 78,5% dos empregos europeus. Desta forma, é possível constatar que as disparidades de género no mercado de trabalho continuam resistentes às políticas legislativas que têm sido implementadas. Para além da disparidade de género no acesso ao emprego, as mulheres enfrentam disparidades salariais, mesmo quando ocupam o mesmo cargo e

realizam o mesmo tipo de trabalho. Esta disparidade salarial entre homens e mulheres “ascende a 13,0% para a UE27 em 2020 e diminui apenas 2,8 pp desde 2010” (European Commission, 2022).

É, por isso, importante perceber porque é que, nos dias de hoje, as mulheres ainda detêm menos poder nas organizações, auferem salários inferiores, estão menos presentes em cargos de gestão, têm acesso a menos oportunidades, entre outros fatores de desigualdade. Ou seja, é fundamental perceber quais os motivos que levam à persistência daquelas desigualdades e, em termos organizacionais, que medidas poderiam ser desencadeadas de forma a reduzir ou anular as disparidades, promovendo a igualdade de género.

Existem vários estudos que se dedicam a esta problemática, alguns dos quais muito recentes, como é o caso do estudo de Amparo Ramos, Felisa Latorre, Inês Tomás e José Ramos, o qual aborda a discriminação, em específico as barreiras que contribuem para as diferenças existentes entre homens e mulheres em cargos de gestão. Do estudo, resultou a identificação de alguns fatores como: "avaliação desigual do desempenho", "estereótipos de género", "barreiras de equilíbrio entre as famílias de trabalho", "barreiras motivacionais", "práticas desleais de RH e políticas", "barreiras culturais organizacionais", e "barreiras de acesso redes de poder e influência" (Ramos, Latorre, Tomás & Ramos, 2022, p. 52).

Desta forma, a estrutura da dissertação será dividida em seis capítulos. O primeiro capítulo destina-se à justificação e pertinência do tema, assim como dos objetivos e das questões de partida desta investigação. O segundo, diz respeito ao enquadramento teórico que aborda a situação das mulheres no mercado de trabalho, assim como, as principais barreiras e desafios à ascensão da mulher e a liderança e género, nomeadamente a controvérsia associada à existência de uma liderança feminina e as suas possíveis vantagens.

No capítulo seguinte é elucidada a metodologia, sendo que, a que melhor se adequa a esta investigação é a qualitativa, pelo que se recorreu a entrevistas semiestruturadas, a fim de analisar as perspetivas e as histórias de vida do público-alvo (as mulheres em cargos de gestão), no que diz respeito às barreiras e desafios encontrados na ascensão profissional.

Depois de contextualizada a metodologia, é fundamental para uma melhor perceção e compreensão da temática em estudo a apresentação, análise e discussão dos resultados à luz dos conceitos teóricos abordados e posicionados ao nível de outros estudos que focaram as mesmas temáticas.

Por fim, num quinto capítulo, são apresentadas as principais conclusões do estudo, os seus contributos, as limitações e sugestões para investigações futuras.

1.1 Justificação e Pertinência do Tema

No âmbito da Gestão de Recursos Humanos (GRH), a temática de igualdade de género no que toca a oportunidades de ascensão a cargos hierárquicos das organizações tem ganho cada vez mais relevo como objeto de investigação e de estudo (Kirsch, 2018), não só pela literatura académica, como por entidades nacionais como a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género e internacionais como é o caso da Organização Internacional do Trabalho.

Neste sentido, o tema da seguinte dissertação intitula-se por: *“A Liderança Feminina: vantagens, desafios e barreiras no caminho para o topo”*. A escolha deste tema encontra-se estreitamente relacionada, por um lado, com os interesses pessoais da investigadora pelo mesmo e, por outro lado, pelo facto de ser importante continuar a contribuir para o debate e o conhecimento nesta área de investigação.

O tema da igualdade de género e de oportunidades, apesar de cativar interesse, é uma temática de enorme sensibilidade, uma vez que, enquanto questão de debate, abrange várias esferas da vida (pessoal, social e profissional).

Várias foram as medidas desenvolvidas e impostas ao longo do último século, tanto a nível nacional como europeu, com o objetivo principal de reduzir e promover a igualdade de género no que diz respeito a cargos de liderança.

A nível nacional, exemplo disso é a Lei da Paridade (Lei Orgânica nº 3/2006, de 21 de agosto), estabelecida para as listas para a Assembleia da República, para o Parlamento Europeu e para as autarquias com o intuito de que todas “deveriam ser compostas de modo a assegurar a representação mínima de 33% de cada um dos sexos” (Casaca et al., 2021, p. 22). A Lei da Paridade sofreu, entretanto, algumas alterações, entre elas em 2019, na qual foi alargado o limiar mínimo da representação de cada um dos sexos, de 33,3% para 40%.

Mais recentemente, em 2017, foi aprovada uma lei que estabelece, pela primeira vez, o regime de representação equilibrada na Administração Pública, depois aplicável também ao setor público empresarial e às empresas cotadas em bolsa, sendo que, os limiares aplicam-se tanto a cargos executivos como não executivos (Lei nº 62/2017).

A nível europeu, por intermédio da Comissão Europeia, verifica-se uma elevada preocupação e um empenho no reforço na igualdade entre homens e mulheres, por se tratar de um direito fundamental e um valor comum e imprescindível, consagrado no artigo nº2 do Tratado da União Europeia e na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia.

Em março de 2010, no seguimento do 15º aniversário da Conferência Mundial sobre a Mulher da Organização das Nações Unidas, realizada em Pequim, e do 30º aniversário da Convenção da Organização das Nações Unidas sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres, a Comissão adotou a Carta das Mulheres, na qual renova e fortalece o seu empenho na igualdade entre homens e mulheres e também no reforço da perspectiva de género em todas as suas políticas. Esta Carta das Mulheres abrangia cinco domínios prioritários: (1) igual dependência económica, (2) igual remuneração por trabalho igual e por trabalho de igual valor, (3) igualdade na tomada de decisões, (4) dignidade, integridade e fim da violência com base na identidade sexual e, por fim, (5) igualdade entre homens e mulheres fora da união (Comissão Europeia, 2010).

Dois anos depois, em novembro 2012, foi aprovada pela Comissão Europeia, uma proposta de Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho, relativa à melhoria do equilíbrio entre homens e mulheres, em que todos os Estados-Membros se comprometiam a atingir um valor mínimo de 40% do sexo sub-representado entre diretores não executivos até 2020, abrangendo apenas as empresas cotadas em bolsa de valores, sendo que as empresas públicas cotadas, deveriam atingi-lo até 2018. Dez anos depois da apresentação da proposta inicial, a diretiva foi adotada com a intenção de que todas as empresas cotadas em bolsa na União Europeia tomassem medidas com o objetivo de aumentar a presença de mulheres (40%) nas direções até julho de 2026.

Apesar das várias medidas de ação positiva, promotoras do equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de poder e de tomada de decisão, tomadas com a finalidade de aumentar a representação feminina em cargos de poder, é de salientar que este processo continua lento e demoroso.

Deste modo, torna-se pertinente procurar perceber porque é que, atualmente, apesar das mudanças e dos avanços verificados ao longo dos anos, as mulheres continuam a enfrentar dificuldades e obstáculos à progressão da sua carreira, em particular na ascensão a cargos de topo no seio organizacional, estando sub-representadas nessas posições (Eagly et al., 2002; Heilman, 2012). A presente investigação não ambiciona mais direitos para as mulheres relativamente aos homens, mas sim, promover a igualdade de género e de oportunidades a ambos.

Ao incidir sobre as várias barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres no acesso e ascensão a cargos de gestão, o estudo permitirá perceber quais as que persistem não obstante as medidas legislativas e organizacionais levadas a cabo. Uma corrente na literatura sugere que a integração de mulheres em cargos de gestão de topo mostra ser vantajosa para as organizações, uma vez que as qualidades estereotipadas femininas de cooperação, tutoria e colaboração são importantes

à liderança. Num estudo realizado por Krishnan e Park (2005), cujo objetivo era o de relacionar a percentagem de mulheres em equipas de gestão das empresas pertencentes ao grupo Fortune 100 com o seu desempenho financeiro, puderam concluir que a integração de mulheres nestas equipas contribuem para um melhor desempenho organizacional. Para além das características femininas positivas à liderança, promover uma liderança feminina contribui também para a diminuição das desigualdades de género assim como para a promoção da diversidade organizacional, particularmente relevantes num mundo altamente globalizado.

Em suma, esta é uma temática de extrema importância e pertinência, merecedora de um maior conhecimento e aprofundamento e, por isso, o presente estudo pretende contribuir para uma maior e melhor reflexão, assim como para incentivar investigações futuras, para que se possa mais rapidamente chegar a uma gestão e a um mundo diverso, justo, equitativo e equilibrado.

De seguida, será definido o objetivo principal do tema em estudo, e quais as questões de partida que a ele se encontram associadas.

1.2 Objetivos e questões de partida

Esta investigação tem como finalidade perceber quais as barreiras que persistem em afetar e obstar a carreira profissional das mulheres, particularmente, a ascensão destas no caminho para o topo, mediante a análise das experiências pessoais vividas por mulheres em cargos de gestão. Por outro lado, pretende identificar as vantagens que poderão estar associadas a uma gestão e a uma liderança feminina.

Posto isto, são definidas duas questões de partida:

Questão 1: *“Quais são as principais barreiras que dificultam a ascensão e consequente permanência das mulheres em posições de topo/liderança?”*

Questão 2: *“Como é perspectivada a liderança feminina e que vantagens esta acarreta para as organizações?”*

1.3. Estrutura da dissertação

Neste sentido, a presente investigação, numa primeira instância, e de forma a identificar as barreiras que parecem ser imutáveis e que constituem um entrave para as mulheres, obstruindo-as dos

cargos de gestão de topo, procura analisar através das perceções das intervenientes neste estudo temáticas como estereótipos de género, discriminação e desigualdade e igualdade de género e a sua, ou não, sub-representação.

Após esta análise, tornou-se importante caracterizar a liderança feminina de forma que seja possível verificar quais são as vantagens que esta acarreta para as organizações.

Em suma, esta dissertação apoia-se numa abordagem de cariz qualitativo, tendo como objetivo primordial contribuir para o debate relacionado com a sub-representação das mulheres nos cargos de gestão de topo das organizações em matéria de igualdade de género e a forma de como estas podem ser extremamente positivas para as organizações.

Capítulo 2. Enquadramento teórico-conceitual

Neste capítulo irão ser apresentados os conceitos fundamentais que servem de moldura ao presente estudo. Numa primeira fase, é importante analisar o cenário no qual as mulheres se encontram no mercado de trabalho, particularmente no que diz respeito aos lugares de liderança. De seguida, e não menos importante, a investigação irá debruçar-se na descrição de algumas, das várias, barreiras que bloqueiam a progressão da carreira daquelas que são vistas como menos capazes. Posteriormente, o estudo dará destaque às vantagens que a figura feminina, como líder, poderá trazer às organizações, como um melhor desempenho e, conseqüentemente, maior sucesso organizacional.

2.1 Mulheres no mercado de trabalho

Num passado não muito distante, a mulher era vista como submissa ao homem e inferior a este, sendo que, cabia-lhe exclusivamente as tarefas de teor doméstico, tendo pouca influência na economia da sociedade (Silva, 1999).

A inserção da mulher no mercado de trabalho teve início na Revolução Industrial, porém, foi sobretudo com a Primeira Grande Guerra, entre 1914 e 1918, e a Segunda Guerra Mundial, entre 1939 e 1945, onde, devido à falta de mão-de-obra masculina, causada pelas guerras, houve a necessidade de integrar a mulher na força de trabalho, acabando por se tornar também ela o sustento da casa. Para além disto, também os movimentos feministas que foram surgindo chamaram a atenção para a situação da mulher, no sentido de existir uma maior valorização do seu papel fundamental na sociedade e na economia. Estas manifestações femininas são vistas como “um conjunto mais ou menos organizado (sobretudo) de mulheres, cujo propósito é eliminar a subalternização da mulher e instaurar a igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres” (Silva, 1999, p.21).

Os avanços em relação à mulher e ao seu papel variam de país para país, sendo que, em Portugal, a inserção da mulher no mercado de trabalho mostrou ser tardia (Silva, 1999). Foi sobretudo com a Revolução de 1974, após a instauração da democracia, onde foram criadas “estruturas de oportunidades políticas e brechas no processo político favoráveis às demandas femininas” (Ferreira, 2010, p. 32) e também com a entrada do país na Comunidade Económica Europeia (CEE), que houve uma maior abertura e uma mudança de mentalidades, aumentando, dessa forma, com robustez a entrada da mulher no mercado de trabalho (Ferreira, 2010).

Na época, fruto dos movimentos feministas, deu-se o primeiro grande passo importante da valorização da mulher enquanto membro da sociedade: o direito ao voto. O direito ao voto teve várias

fases, sendo a última após a Revolução de Abril de 1974 com a “abolição das restrições relativas à capacidade eleitoral das mulheres” (Silva 1999, p.25). Para além disso, a igualdade entre homens e mulheres passou a ser um valor fundamental na União Europeia, consagrada no artigo 23º da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, carta esta proclamada no dia 7 de dezembro de 2000. Esta versão foi proclamada em 12 de dezembro de 2007, em Estrasburgo, à frente da assinatura do Tratado de Lisboa, fazendo com que fosse juridicamente vinculativa em todos os países, exceto a Polónia e o Reino Unido.

Ao longo dos anos, no contexto português, foram aprovadas várias leis com vista a minimizar ou a solucionar a sub-representação das mulheres em cargos de gestão de topo, e promover a igualdade de género. Foi também com a criação dos primeiros instrumentos normativos nacionais relativos à adoção de Planos para a Igualdade nas empresas que se deu um grande passo para atingir a igualdade ambicionada (Casaca et al., 2021).

Em Portugal, a partir de 2012, as empresas do setor empresarial do Estado passaram a estar “obrigadas a adotar Planos para a Igualdade, a monitorizá-los e a apresentar os resultados à Tutela”, assegurando a pluralidade de homens e mulheres nos cargos de administração e fiscalização (Casaca, et al., 2021, p.20). Nesse ano, estimou-se apenas 7,4% de mulheres nas maiores empresas cotadas em bolsa, valor inferior à média europeia de 15,8% (menos 8,4 pontos percentuais). Em 2015, o governo português desenvolveu diligências junto das empresas cotadas em bolsa, com o objetivo de aumentar a “representação de 30% do sexo sub-representado, até final de 2018” (Casaca et al., 2021, p.21). Apesar das diligências terem sido concretizadas, o objetivo não foi cumprido, sendo que apenas 13 empresas responderam positivamente a esse compromisso. Em 2017, resultado da publicação da Lei nº62/2017, é estabelecido o regime da “representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial (...) e das empresas cotadas em bolsa” (Casaca, et al., 2021, p.22).

Embora os avanços, impulsionados pelas medidas voluntárias e legislativas adotadas, sejam notáveis ao longo dos anos a verdade é que, segundo o que é ilustrado na Figura 1 em 2021, no que diz respeito às empresas cotadas em bolsa da União Europeia, as mulheres continuam ainda sub-representadas em órgãos de gestão com um valor médio de 28,1%, valor ainda inferior ao limiar mínimo de paridade (40%).

Figura 1: Evolução da percentagem de mulheres nos órgãos de administração das maiores empresas cotadas em bolsa em Portugal e na União Europeia entre 2003 e 2021.



Nota: *Os valores de 2021 reportam ao mês de maio; **Os valores da UE em 2020 e 2021 correspondem aos valores da UE-27.
Fonte: EIGE (2021a).

Fonte: Casaca, et al., 2021, p.44.

Através de um estudo recente, realizado por Informa News, “A Diversidade de Género nas Empresas em Portugal” (2022), é possível constatar que as mulheres “representam 41,5% de um total de cerca de 2,8 milhões de empregos” (Informa News, 2022). Apesar de não existirem diferenças significativas de género na população ativa, elas continuam a existir quando se fala na representação das mulheres em cargos de topo e de liderança no meio organizacional. “Nos cargos de direção, cargos de gestão e cargos de liderança, a situação da participação feminina praticamente não mostra evolução face a 2019, com a representação de mulheres nestes cargos a registar, respetivamente, 28,3% (+0,1pp), 29,7% (-0,2pp) e 26,8% (+0,2pp). Em 2021, das quase 40 mil empresas criadas em Portugal, 27% têm liderança feminina, valor 1 pp (pontos percentuais) superior ao de 2019” (Informa News, 2022).

Além disso, cada vez mais, a educação têm assumido um carácter importante para a evolução do papel da mulher no mercado de trabalho. Os estudos mostram que as mulheres são tanto ou mais bem qualificadas que os homens. Em 2020, o número de mulheres alunas no ensino superior, quer em termos de matrículas quer na conclusão do percurso académico em licenciaturas, mestrados e/ou doutoramentos, foi superior ao número de homens alunos, em todas as áreas, com exceção dos “serviços, nas engenharias, indústrias transformadoras e construção e nas tecnologias da informação e comunicação”, áreas ainda predominantemente masculinas (CIG, 2021, p. 28).

É importante realçar o facto de a maioria dos administradores e gestores de Portugal serem

homens, uma vez que as mulheres ainda se encontram sub-representadas nestes cargos, e de serem menos qualificados (Alexandre (Coord), 2021). Interligado a isto, o tecido empresarial de Portugal continua a ser predominantemente de micro (96,0%), pequenas (3,3%) e médias empresas (0,6%), sendo muitas delas familiares (PORDATA, 2023). Isto faz com que os gestores ou administradores que se encontram na maioria destas empresas sejam mais velhos, de baixa escolaridade e respetivamente mais conservadores (CIG, 2021; Neves, 2022) e resistentes à ideia de que a mulher pode e deve assumir cargos de liderança.

Apesar das mulheres representarem mais de metade da população portuguesa e mais de metade da população com qualificação académica de nível superior, estas continuam sub-representadas em cargos de tomada de decisão, verificando-se, desta forma, a persistência de barreiras que constroem a progressão da carreira, e subutilizam o seu potencial.

As barreiras agregam-se na conhecida metáfora de “teto de vidro”, que consiste em “subtle, transparent barrier that prevents the advancement of women into the upper ranks of the workplace hierarchy” (Bukstein & Gandelman, 2019, p.1550), contribuindo para a sub-representação feminina em papéis de liderança. Estas barreiras incluem uma diversidade de aspetos como a dificuldade na conciliação trabalho-família, os estereótipos de género e consequente discriminação, políticas de recursos humanos, entre outros.

2.3 Principais barreiras e desafios à ascensão da mulher

2.3.1. Efeito Teto de Vidro

A liderança tem sido, predominantemente, associada ao género masculino nos vários setores da sociedade, e, apesar da mulher ter tido claros avanços em relação a posições de gestão, continuam ainda a registar-se valores mínimos. Para explicar este fenómeno, académicos e cientistas têm-se centrado na ideia da existência de um “teto de vidro” (Eagly & Karau, 2002; Taparia & Lenka, 2020).

O designado efeito de teto de vidro (*Glass ceiling*) surgiu pela primeira vez na década de 80 nos Estados Unidos, referido por Gay Bryant numa entrevista da *Adweek*. Porém, o conceito ganhou amplo destaque depois de utilizado num artigo de *Wall Street Journal* por Hymowitz e Schellhardt, definindo-o como é, atualmente, conhecido (Carli & Eagly, 2016). Este trata-se de uma barreira subtil e invisível, mas, no entanto, muito forte que baliza oportunidades e impede as mulheres de ascenderem a posições de topo e de maior responsabilidade da organização pelo simples facto de serem mulheres (Morrison & Glinow, 1990).

Posteriormente, Cotter, Hermsen, Ovadia e Vanneman (2001) definiram teto de vidro como um fenômeno distinto do gênero, delineando quatro critérios que devem ser cumpridos para que seja possível afirmar a existência de algum tipo de desigualdade de gênero (ou outra) como efeito teto de vidro. Esses critérios são: (1) a desigualdade que se pretende definir como teto de vidro não pode nem deve ser explicada mediante outras características relevantes do trabalho ou cargo, como as qualificações, competências, experiências, etc. (2) a discriminação deve ser maior nos níveis mais altos da hierarquia organizacional do que nos níveis inferiores; (3) a discriminação de gênero ou raça deve estar relacionada ao avanço para níveis superiores da organização e (4) a desigualdade deve aumentar à medida que aumenta o percurso profissional (carreira).

Por sua vez, Loutfi (2001) define o termo “teto de vidro” como sendo um conjunto de barreiras desenvolvidas por preconceitos atitudinais e organizacionais que impossibilitam as mulheres de ocupar altos cargos hierárquicos.

Desta forma, e com base nas definições acima referidas, o termo “teto de vidro” é utilizado para representar a culminação de vários fatores que atuam a vários níveis, tais como, a nível social, individual, organizacional e político que impem e/ou restringem as mulheres de possuírem oportunidades que lhes permitam ocupar cargos com elevadas responsabilidades organizacionais.

Para além de restringirem as mulheres a oportunidades significativas de carreira, estas conduzem também para desigualdades salariais entre os diferentes gêneros. As mulheres acabam por ocupar cargos que são menos remunerados e em contextos de cargo igual, trabalho igual, acabam por, mesmo assim, receber menos do que os homens.

Este fenômeno acaba por ter impacto nas mulheres, enquanto grupo da sociedade, visto que as impede de progredir individualmente, exclusivamente em função do seu gênero e não necessariamente pelas qualificações, competências, habilidades, que possam ter ou não, para assumirem posições de topo da hierarquia organizacional (Steil, 1932).

Estas posições permanecem correlacionadas e percebidas para o gênero masculino, sendo o gênero feminino, encarado como não detentor de traços que estereotipicamente se consideram essenciais para desempenhar estas posições. As mulheres geralmente são vistas como menos ambiciosas e menos predispostas a ocupar estes cargos por se achar que colocam em primeiro lugar a família e o cuidar dos filhos ao invés de colocar toda a sua disponibilidade ou grande parte dela no desenvolvimento da sua carreira (Sharma & Kaur, 2019). Porém, esta crença tem vindo a mostrar ser pouco verídica, pois os estudos têm demonstrado que as mulheres aspiram cada vez mais desempenhar cargos de topo, tanto quanto os homens, embora essa ambição seja limitada pela falta

de oportunidades (Kossek, Su & Wu, 2016).

Estudos mais recentes mostram que as mulheres possuem uma maior autoestima, maior motivação, maior confiança e otimismo, em comparação com as gerações passadas, em alcançar a gestão de topo e em apostar na sua carreira, conscientes de que a discriminação ainda possa existir, apesar de ter diminuído pela “*legislation, social progress, and high-profile female success stories*” (Ezzedeen, Budworth, & Baker. 2015, p.3).

Porém, apesar das mudanças que se têm vindo a constatar, a verdade é que ainda se registam valores escassos de mulheres em altos cargos hierárquicos o que pode apontar para a permanência deste efeito de *glass ceiling* nas sociedades modernas. Esta é uma das grandes questões e preocupações das organizações pela importância crescente da igualdade de género (Chang & Milkman, 2020).

A literatura tem-se centrado em várias barreiras que este termo agrega. Este inclui os estereótipos de género, que podem levar as empresas a subestimar as habilidades e capacidades das mulheres, a “pena da maternidade”, que pode levar as empresas a desfavorecer as mulheres que têm ou planeiam ter filhos. Além disso, a conciliação entre a esfera profissional e a esfera privada/familiar também é uma das barreiras mais presentes, uma vez que as mulheres são frequentemente responsáveis pela maior parte das tarefas domésticas e dos cuidados com os filhos.

2.3.2. Discriminação de género: estereótipos e segregação

A maior abertura para a entrada da mulher no mercado de trabalho e do crescimento da ambição destas em progredir e ascender a cargos de topo nas organizações fez com que o conceito de género começasse a receber cada vez mais atenção quer a nível académico quer ao nível da imprensa, tornando-se numa matéria controversa, discutível e polémica. (Francoeur, Labelle & Sinclair-Desgagné, 2008).

Primeiramente, é importante distinguir os conceitos de sexo e género, termos que são frequentemente confundidos e usados como sinónimos, embora tenham características distintas (Weichselbaumer, 2000). Quando se fala em sexo, cientificamente, referimo-nos a categorias de base biológica que distinguem o ser feminino do ser masculino. Ou seja, sexo masculino e sexo feminino de acordo com características anatómicas, genéticas (estruturas genéticas adequadas a produzir óvulos ou esperma), fisiológicas (produzirem óvulos ou espermatozoides) e até físicas (por exemplo, os seios) (Borna & White, 2003).

Já no que diz respeito ao género, segundo Giddens (2008), entende-se como sendo “diferenças psicológicas, sociais e culturais entre indivíduos do sexo masculino e do sexo feminino” (Giddens, 2008 p. 109), ou seja, o género refere-se a noções socialmente criadas de masculinidade e feminilidade que varia de cultura para cultura, sendo, desta forma, determinante na estruturação social na medida em que influencia os papéis que homens e mulheres desempenham. Também Billing e Alvesson (2000) definem o conceito de género como uma construção social que se baseia em fatores ou condições culturais e históricas, e não em diferenças biológicas entre homens e mulheres que dizem respeito ao conceito de sexo. Os autores afirmam que a identidade de género não é algo inato ao indivíduo, mas sim apreendido e que se internaliza ao longo do tempo, por meio dos processos de socialização e dos processos culturais e sociais. Desta forma, as ideias e as expectativas em relação ao que é considerado “feminino” e “masculino” variam consoante a cultura, época histórica e contexto social na qual se está inserido.

A construção do género é desenvolvida através de processos interacionais, ou seja, através de interações diárias nos variados contextos como familiares ou profissionais, nos quais os indivíduos constroem a sua identidade de género e transmitem essa mesma identidade aos outros acabando por definir aquilo que é a masculinidade e a feminilidade (Santos, 2011).

Os papéis, tanto do homem como da mulher, são criados com base em crenças estereotipadas de género sobre as características de ambos. No seguimento disto, e de acordo com Nelson, Acker e Manis (1996), os estereótipos dizem respeito a crenças ou expectativas sociais, rígidas e generalizadas acerca de traços e comportamentos de determinados grupos sociais. Estas crenças estereotipadas associadas ao homem e à mulher são omnipresentes e amplamente partilhadas pelos membros de determinada sociedade (Heilman, 2001).

Os estereótipos podem, então, conduzir a inferências rápidas e simplistas sobre os indivíduos ou grupos sociais, dispensando a necessidade de coletar informações mais fidedignas e individualizadas sobre cada pessoa (Tajfel, 1982). Isto ocorre porque os estereótipos são geralmente baseados em características superficiais, como a aparência física ou a afiliação a determinado grupo, e não levam em conta as diferenças individuais que podem existir dentro desse mesmo grupo. Por sua vez, estas inferências baseadas em estereótipos podem levar a preconceitos e discriminação.

Seguindo esta linha de raciocínio, e conforme Madeline E. Heilman, estereótipos podem ser definidos como generalizações sobre determinados grupos sendo que são aplicados aos membros de uma forma individual, pelo simples facto de pertencerem a esse mesmo grupo. Os estereótipos são ainda definidos por terem propriedades descritivas e prescritivas que contribuem para dificultar a

progressão da carreira das mulheres. As propriedades descritivas referem-se àquilo que o homem e a mulher são e as prescritivas como estes devem ser (Heilman, 2012).

Os estereótipos de género são geralmente definidos como “*generalizations about the attributes of men and women*” (Heilman, 2012, p. 114). Estes são resultado dos papéis tradicionais de género, isto é, à mulher, no passado, eram-lhe atribuídos papéis exclusivamente da esfera doméstica e ao homem eram-lhe atribuídos papéis de ganha-pão (Boehnke, 2011).

As origens destes papéis sociais derivam, principalmente, das diferenças físicas de ambos os sexos, no caso do homem, a força e o tamanho, no caso da mulher, das suas características reprodutoras, da sensibilidade e da sua capacidade como cuidadora. Esta perspetiva vai ao encontro da Teoria do papel social de Alice Eagly. A mesma argumenta que essas diferenças inatas constituem fatores causais no desenvolvimento de papéis de género associados ao homem e à mulher. Desta forma, são construídas expectativas ou estereótipos de género que levam a que existam carreiras e profissões associadas ao género masculino e outras ao género feminino, pelas suas características diferenciadoras (Eagly, 1987).

Para além disto, a teoria do papel social assenta na ideia de que a maioria das crenças relativamente aos sexos diz respeito a atributos comunais e agênticos. As características comunais são as que estão fortemente imputadas às mulheres que as descrevem como “*affectionate, helpful, kind, sympathetic, interpersonally sensitive, nurturant, and gentle*” (Eagly & Karau, 2002, p.574). Em oposição, as características agênticas são fortemente atribuídas aos homens e descrevem-nos como mais assertivos, precisos e confiantes descrevendo-os como dotados de uma personalidade “*aggressive, ambitious, dominant, forceful, independent, self-sufficient, self-confident, and prone to act as a leader*” (Eagly & Karau, 2002, p.574).

Assim sendo, a mulher aparece, então, frequentemente associada a estereótipos como a instabilidade emocional, a passividade, a submissão, a falta de assertividade e a uma orientação interpessoal (Oliveira & Nogueira (2018). Já o homem é associado à assertividade, estabilidade emocional, autoafirmação, autoconfiança, entre outros. Como é de notar, os estereótipos associados à imagem feminina são mais negativos do que propriamente positivos, ao contrário do que acontece com os homens.

Estes estereótipos menos positivos associados à mulher dão origem a preconceitos que acabam por se tornar pré-existentes e são pejorativos, nomeadamente, quando estas ambicionam progredir profissionalmente, constituindo um fator de obstrução à progressão das carreiras destas em cargos de gestão de topo (Tabassum & Nayak, 2021). Isto porque a emocionalidade, a passividade, os

afetos, entre outros, não são vistos como particularidades adequadas à imagem de sucesso na gestão, uma vez que, tradicionalmente, a posição de gestor está associada a estereótipos associados ao sexo masculino, como traços de agressividade, independência (Nogueira, 2006).

O facto de uma gestão de sucesso estar frequentemente associada a estereótipos masculinos, pode originar avaliações desfavoráveis das mulheres quanto ao seu potencial e quanto aos seus comportamentos e atitudes em posições de destaque, o que poderá explicar o número minoritário das mesmas em posições de chefia ou liderança. Estes estereótipos incluem crenças de que as mulheres são menos capazes de tomar decisões rápidas e assertivas, menos interessadas em carreiras de sucesso, menos ambiciosas e menos dispostas a trabalhar horas extra. Além disso, as mulheres são frequentemente julgadas de forma mais rigorosa do que os homens, e as suas realizações são menos valorizadas. Tudo isto contribui para a dificuldade acrescida que as mulheres enfrentam quando tencionam avançar na carreira e alcançar posições de liderança (Schein, 1973; Ramos, et al., 2022).

Em face do exposto, conclui-se, a partir da literatura analisada, que os estereótipos constituem uma barreira associada às mulheres, “stereotypes are a certain and meaningful contributor to the limited presence of women in high-level positions” (Agars, 2004, p. 103).

Consequência destes estereótipos associados ao género feminino e ao género masculino surge um outro fenómeno de discriminação aquando do momento de entrada no mercado de trabalho: a segregação ocupacional.

A segregação ocupacional baseada no género aparenta ser resistente ao longo dos anos contribuindo para a permanência de desigualdades de género no mercado de trabalho, sendo as mulheres as mais penalizadas. Esta tem sido geralmente entendida como uma “*structure of gender inequality*”, sendo os próprios, “*segregation indices (...) used as direct measures of this inequality*” (Blackburn, Brooks & Jarman, 2001, p.511).

Segundo Preston (1999) a segregação ocupacional existe quando tanto as mulheres como os homens são distribuídos entre as várias ocupações de forma desequilibrada e desproporcional comparativamente à participação geral da força de trabalho existente em determinada sociedade.

Além disto, Bygren & Kumlin (2005), explicam que, geralmente, a contratação de um homem ou de uma mulher para ocupar determinada função e cargo, pode ser motivada pelo número de profissionais masculinos e/ou femininos existentes no mercado laboral, e não porque se faz, deliberadamente, uma distinção entre os dois géneros. Ou seja, se existir uma grande proporção de mulheres entre os potenciais empregados, a organização tem uma tendência maior em contratar mulheres.

Existem duas componentes básicas na segregação ocupacional, que contribuem para uma melhor compreensão da segregação de género no mercado de trabalho: a segregação horizontal e a segregação vertical.

A dimensão vertical mede de forma direta a desigualdade de género na distribuição de homens e mulheres entre ocupações nas organizações ou níveis de responsabilidade. Por outro lado, a dimensão horizontal mede a diferença sem desigualdade. Isto é, a dimensão vertical é medida através da existência de diferenças salariais numa organização entre ambos os géneros, mesmo que ocupem o mesmo cargo ou que estejam agregados no mesmo grupo profissional. Ou seja, o padrão de desigualdade é o salário. Já no que diz respeito à dimensão horizontal, esta é medida através da diferença da participação de homens e/ou de mulheres entre as diferentes profissões. Ou seja, uma ocupação que seja predominantemente exercida por um dos sexos (sexo sobre representado) acaba por deixar o outro sexo limitado quanto à sua liberdade de escolha e sub-representado (Blackburn et al., 2001).

Por efeito deste fenómeno, as mulheres são frequentemente encorajadas a seguir carreiras em áreas consideradas “femininas”, como a saúde, a educação e da sociabilidade como a assistência social, enquanto os homens são encorajados a seguir carreiras em áreas consideradas “masculinas”, como a engenharia, a física e das matemáticas como as finanças (Block, 2023). Desta forma, as mulheres acabam por estar sub-representadas em profissões tradicionalmente masculinas e sobre representadas em empregos que são tradicionalmente rotulados como empregos femininos.

Em Portugal, no ano de 2021, de acordo com o Boletim Estatístico da Igualdade de Género, é possível verificar a persistência de um mercado de trabalho segregado. Isto porque, por exemplo, as mulheres apesar de maioritárias em praticamente todos os domínios das áreas de investigação, sendo a maior taxa de participação feminina nas Ciências médicas e da saúde (com 65,5%) continuam a registar valores reduzidos nas Ciências Exatas (32,8%) e nas Ciências da engenharia e tecnologias, com apenas 27,7% de taxa de feminização. Já no que diz respeito à distribuição de homens e mulheres por profissão, as mulheres são maioritárias entre os trabalhadores não qualificados com 70,9%, nos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores com 65,6%, entre o pessoal administrativo (63,0%), e entre especialistas das atividades intelectuais e científicas com 59,5%, mas apenas 35,7% dos representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos (CIG, 2021).

Os dados acima mencionados revelam que as mulheres permanecem sobre representadas em áreas tradicionalmente femininas, como as da saúde e bem-estar (por exemplo: enfermagem), mas

também em áreas menos qualificadas. Estas áreas, sendo tradicionalmente associadas ao papel da mulher, vão ao encontro de estereótipos femininos como a sensibilidade, afabilidade, afetuosidade e o cuidar dos outros. Por outro lado, da mesma forma, infere-se que os homens se encontram sobre representados em ocupações tradicionalmente masculinas, tais como as áreas das engenharias e tecnologias, assim como em cargos representativos de elevado poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos. A imagem de sucesso destas ocupações vai ao encontro dos estereótipos masculinos tais como a competitividade, agressividade, autoridade, soberania e a orientação para os resultados (Weichselbaumer, 2000).

Porém, a sub-representação das mulheres aparenta ser mais preocupante, isto porque, por exemplo, apesar de mais qualificadas, a sua participação é maioritariamente em profissões menos qualificadas o que não aparenta ser justificável. Também comparativamente à percentagem de homens em cargos de gestão de topo e de poder de decisão a diferença de participação entre ambos é substancialmente elevada.

Em resumo, verifica-se que, em consequência dos estereótipos subsistentes associados ao homem e à mulher, o mercado de trabalho permanece segregado e desigual, encontrando-se as mulheres numa posição mais frágil e alvo de discriminação.

2.3.3. O fenómeno *Queen Bee*

Apesar da maioria dos estudos sobre liderança feminina serem baseados em pressupostos de irmandade e solidariedade entre mulheres e de estas expectarem ser aliadas por natureza, com frequência acaba por acontecer o inverso. Nesses casos, o rótulo de “aliada” é substituído pelo rótulo de “abelha rainha” surgindo, desta forma, um novo conceito (“*queen bee*”) (Arvate, Galilea & Todescat, 2018).

Embora o sexismo ou a discriminação de género nas organizações seja um comportamento que provém principalmente de homens, segundo Derks, Laar, Ellemers e Groot (2011), existem algumas investigações que sugerem que as mulheres que possuem sucesso em ambientes dominados por homens, podem desempenhar um papel negativo ao avanço das suas subordinadas femininas. Embora se verifique, muitas vezes, que as mulheres que atingem o poder são motivadas a potencializar as oportunidades de carreira para outras mulheres, servindo de modelo, vários estudos indicam o contrário. Este comportamento é apelidado de “síndrome de rainha abelha” (Derks, Laar, Ellemers & Groot, 2011).

O síndrome de rainha abelha é geralmente utilizado para descrever um fenómeno geral que, em particular, surge num ambiente dominado por homens, sendo um fator inibidor da ascensão de mulheres a cargos de gestão de topo que sejam subordinadas de uma figura feminina que já ocupe uma posição elevada da hierarquia da organização. Ou seja, este rótulo de “abelha rainha” é dado a mulheres que se distanciam de outras mulheres em organizações onde a maioria dos cargos de liderança são ocupados por homens, com o intuito de alcançarem o sucesso individual, ajustando-se a culturas predominantemente masculinas (Arvate, et al., 2018).

Por consequência da aquisição de cargos de topo, surge uma tendência de estas mulheres se tornarem mais competitivas, ambiciosas, adquirindo com frequência características associadas a estereótipos masculinos, com o objetivo de adquirir ou manter maior êxito na esfera profissional. Desta forma, as mulheres “abelhas rainhas”, tal como os homens, numa organização, acabam por atribuir maior significado aos resultados e às tarefas do que propriamente às pessoas que são associadas ao estereótipo feminino (Derks, Laar & Ellemers, 2016; Arvate et al., 2018). Essa tendência surge mesmo quando, na generalidade, se espera que as líderes femininas sejam mais empáticas, afetivas, generosas e mais benévolas do que os homens (Arvate et al., 2018).

O fenómeno acima descrito acaba por acontecer porque a imagem de sucesso de um líder está predominantemente associado a estereótipos associados a características masculinas (qualidades agênticas como a competitividade e a assertividade), enquanto os estereótipos femininos (qualidades comunais como a sensibilidade e a emocionalidade) são contrários a essa imagem de sucesso, acabando, desta forma, por se distanciarem do seu grupo de referência identitário, ou seja, de outras mulheres (Eagly & Karau, 2002; (Arvate et al., 2018).

Os estudos mostram ainda que a maioria destas mulheres “abelhas rainhas” têm uma baixa identificação de género com o seu grupo de referência (ou seja, outras mulheres). Esta baixa identificação de género ocorre normalmente em ambientes nos quais vivenciaram algum tipo de desigualdade de género, o que faz com que acabem por se identificar e autodescrever mediante características estereotipadas como masculinas (Arvate et al., 2018).

Este fenómeno é conhecido como uma resposta à discriminação e não como um fenómeno baseado no preconceito de género. Esta resposta à discriminação acontece porque, nas organizações dominadas por homens, estes acabam por ser valorizados em detrimento das mulheres e estas acabam por ser desvalorizadas e estereotipadas negativamente. Isto acaba por constituir uma ameaça à sua identidade social no trabalho, ou seja, quando os membros de grupos desfavorecidos, como é o caso das mulheres, estão numa posição minoritária, existe uma elevada probabilidade de estas

perceberem que as características típicas do seu grupo não são valorizadas nem consideradas relevantes. Assim, quando as mulheres são confrontadas com a realidade da presença desigual de mulheres na gestão, de salários desiguais, entre outros, há uma percepção de que a sua identidade enquanto grupo está a ser ameaçada. Como resposta a esta ameaça, por um lado, as mulheres podem manifestar comportamentos destinados a melhorar a posição do grupo, ou seja, comportamentos que visam combater os estereótipos negativos de forma a melhorar os resultados daquele que é o seu grupo identitário dentro da organização, exercendo assim uma mobilidade coletiva. Por outro lado, as mulheres podem desenvolver estratégias individuais, distanciando-se do seu grupo que é desfavorecido, na procura de aceitação no grupo favorecido (Derks, Laar, Ellemers & Groot, 2011). Esta estratégia de distanciamento é definida como mobilidade individual, onde as mulheres, através da assimilação da cultura organizacional masculina, acabam por se afastar das outras mulheres e da imagem desfavorável do potencial de carreira feminina (Derks, Laar & Ellemers, 2016; Arvate et al., 2018).

No seguimento disto, este efeito “queen bee” é visto como um fator inibidor que tende a ser visto como um fator motivador das disparidades de género, apesar de alguns autores considerarem que o comportamento das rainhas abelhas é consequência *“of the gender bias and social identity threat that produce gender disparities in career outcomes”* (Derks, Laar, Ellemers & Groot, 2011, p.1243).

Este fenómeno é visto também como algo capaz de aumentar a competição dentro das organizações, sendo também uma forma de sobrevivência das mulheres nos cargos de topo, num meio predominantemente dominado por homens. Desta forma, as mulheres abelhas-rainha tendem a dificultar, sobretudo, a ascensão de outras mulheres a cargos de igual estatuto. Isto acontece porque, as mulheres sentem-se intimidadas e receosas, acreditando que só conseguem alcançar o que pretendem a partir da adoção de traços e comportamentos predominantemente masculinos (Dezső Ross, & Uribe. 2016). As mulheres consideram que se adotarem características associadas ao género masculino, conseguem alcançar maior sucesso e, dessa forma, acabam por ignorar os estereótipos de género deixando de lado o risco de serem postas de parte.

De uma forma geral, este fenómeno de “queen bee” é, por si só, uma consequência da discriminação de género, desencadeado por estereótipos desfavoráveis associados às mulheres em ambientes de trabalho geralmente dominados por homens, acabando por prejudicar a carreira e a progressão profissional das mulheres (Arvate et al., 2018).

2.3.4. A questão da maternidade e a conciliação trabalho-família

Para além dos entraves referidos nos tópicos anteriores, as mulheres deparam-se com outras situações resultantes das suas características biológicas, nomeadamente, questões relacionadas com a maternidade e a forma como esta as afeta no desenvolvimento da sua carreira e que, conseqüentemente, acaba por suscitar conflitos entre a esfera laboral e a esfera pessoal.

Com a inserção da mulher no mercado de trabalho, ocorreram muitas transformações ao nível da esfera profissional e ao nível da esfera pessoal. Isto porque, outrora, a estrutura familiar tradicional patriarcal era composta por um elemento, o homem, que trabalhava fora de casa e exercia a função de sustento de forma a garantir as necessidades da família e, pela mulher, que se ocupava exclusivamente das tarefas domésticas e da educação dos filhos, desempenhando assim um papel de “líder expressivo na família”, que visava garantir o “bem-estar dessa unidade social” (Oliveira & Amâncio, 2002, p.45). Como resultado, a função masculina tinha, desta forma, um papel mais importante quantitativamente e qualitativamente e a mulher tinha uma função mais complementar (Oliveira & Amâncio, 2002). Estes papéis socialmente atribuídos exercem uma influência sobre as expectativas de desempenho de cada género, contribuindo para a imagem da incongruência entre o papel social da mulher e o papel de gestor (Eagly & Karau, 2002).

Atualmente, os dois elementos do casal detêm um papel ativo no mundo laboral o que levou ao desenvolvimento de um novo padrão familiar. Este novo padrão familiar veio suscitar novos desafios e alterações nos papéis de género tradicionais, nomeadamente, desafios no que diz respeito à tentativa de encontrar equilíbrio entre as duas esferas. Apesar disso, e embora o papel da mulher tenha-se estendido progressivamente para além da esfera privada, as expectativas da sociedade não acompanharam esta evolução do novo papel desempenhado pelas mulheres, o papel integrante no mercado de trabalho e na esfera laboral (Halim, Barbieri, Morais, Jakes & Seekampi, 2020).

A relação entre a esfera profissional e a esfera pessoal/familiar é geralmente vista como uma relação criadora de conflito. O conflito trabalho-família reflete as dificuldades sentidas pelos indivíduos em cumprir as obrigações e exigências estabelecidas em simultâneo pelos diferentes papéis, podendo resultar numa escassez de recursos, como tempo e energia e aumento de stress. Isto porque, primeiramente, quando o indivíduo utiliza a maior parte dos seus recursos de tempo e de energia no desempenho de um dos papéis, pode acabar por interferir e afetar o desempenho do outro. Seguidamente, quando existe uma elevada tensão ou stress numa das esferas, pode acabar por repercutir o mesmo na outra (Vieira, Lopez & Matos, 2014).

Estes resultados podem ter um impacto negativo na saúde mental e física, afetando, conseqüentemente, o desempenho nas duas esferas em questão. Para além disso, o equilíbrio entre as duas esferas pode comprometer a satisfação no trabalho, assim como a felicidade geral do indivíduo (Kelley, Galbraith & Strong, 2020).

Desta forma, é importante encontrar um equilíbrio entre estas duas esferas, para permitir que o indivíduo possa desempenhar ambos os papéis de forma satisfatória. Isso inclui desenvolver uma relação positiva entre as duas esferas, permitindo que as pessoas sejam ativamente envolvidas em ambas (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003).

Apesar desta problemática incidir tanto sobre os homens como sobre as mulheres, são estas últimas as que acabam por ser mais afetadas e penalizadas porque, apesar dos avanços verificados na partilha de tarefas e responsabilidade, continuam a ser vistas como as principais responsáveis pelas tarefas domésticas e pelo cuidar dos filhos (Aranda & Glick, 2014; Stier, Lewin-Epstein & Braun, 2018).

Dado o papel socialmente atribuído aos homens, como o “ganha-pão” da família, ou seja, como o responsável pelo sustento económico da família, o trabalho pode acabar por exercer um impacto negativo e interferir na vida familiar, resultando num conflito trabalho-família e não o contrário. Ou seja, o homem pode transpor para a esfera familiar stress acumulado na esfera laboral, não desfrutando do tempo com a família (Daalen, Willmsen & Sanders, 2006)

Paralelamente, em virtude dos papéis socialmente atribuídos às mulheres, de esposas, mães, cuidadoras e responsáveis pelas tarefas domésticas, a família acaba por ter mais probabilidade de interferir com a esfera laboral, refletindo um conflito família-trabalho, ao contrário do que se passa com os homens. Por exemplo, quando um filho adocece, quando há uma reunião da escola ou uma ida ao médico, normalmente, é a mãe que assume o papel de cuidadora (Santos, 2011; Welsh, Botero, Kaciak & Kopaničová, 2021).

Esta problemática surge quando tanto o homem como a mulher pretendem constituir família só que, ao contrário do homem, quando a mulher tem este desejo sofre frequentemente aquilo que é conhecido como “pena de maternidade”. Esta “pena de maternidade” refere-se a uma perda de capital humano quando as mulheres se tornam mães e, posteriormente, afastam-se do trabalho e dividem a sua atenção entre o trabalho e a casa, sendo que muitas vezes tomam decisões com base nos filhos que podem prejudicar a carreira (Kelley, Galbraith & Forte, 2020).

A maternidade é ainda um tópico sensível e controverso nas organizações e as mães podem ser vistas como menos competentes no trabalho, o que pode restringir a carreira das mulheres. Esta “pena da maternidade” consiste também em atos discriminatórios que leva a que as mulheres

enfrentem discrepâncias nas áreas da remuneração (igualdade salarial), avaliação de desempenho e no desenvolvimento profissional (Aranda & Glick, 2014; Ma, Kim, Yang, Wu & Xu (2022). Segundo Ellemers (2014), isto acontece porque existe um maior preconceito implícito contra as mulheres que leva a que a sociedade considere que são estas que devem assumir as responsabilidades familiares como um fator primário. Além disso, refere que, quando as mulheres dedicam parte do seu tempo à gestão da sua vida familiar, como o cuidar dos filhos, lida doméstica, entre outros, é visto pelos outros e pela própria organização como um indício de falta de desempenho/empenho na esfera profissional, enquanto no caso dos homens não acontece o mesmo, porque é expectável que eles *“simultaneously sustain a professional career and family life, this seems more an either-or choice for women”* (Ellemers, 2014, p.51).

Com frequência, as mulheres têm de lidar com conflitos internos e sentimentos de culpa porque, se por um lado, quando optam por não seguir a carreira sentem culpa em relação à sua carreira, por outro, ao optar pela carreira, sentem que não estão a cumprir o seu dever e papel enquanto esposas e mães. Isto deve-se à pressão normativa para que as mães, não os pais, priorizem a família em detrimento do trabalho e da carreira. Por exemplo, quando as mães trabalhadoras não usufruem de licenças de maternidade, são percecionadas como não cumpridoras das normas de priorização da família e conseqüentemente consideradas piores mães do que aquelas que tiram licenças. Por outro lado, as mães trabalhadoras que tiram licenças, são percebidas como menos profissionais (Aarntzen, Derks, Steenbergen, Ryan & Lippe, 2019).

Por este motivo, as mulheres vêm-se obrigadas a adiar ou eliminar a vontade de casar e de ter filhos, com intuito de não prejudicar o percurso da sua carreira profissional, ou, então, procuram outro tipo de trabalho que lhes permita encontrar um equilíbrio, ou, em último caso, vêm-se forçadas a deixar de lado o desejo de construir uma carreira de sucesso (Gammie & Gammie, 1997; Díaz, 2022).

Por vezes, o tipo de trabalho escolhido é em regime de tempo parcial, uma vez que é conhecido como uma forma de obter equilíbrio entre as responsabilidades exigidas por ambos os papéis a desempenhar. Esta ideia pré-concebida do regime de tempo parcial faz com que as mulheres sejam vistas como naturalmente cuidadoras, “remetendo-as para o espaço doméstico, limitando as suas carreiras profissionais ao mesmo tempo que reforça o padrão masculino de reduzida alocação de tempo destinado ao espaço doméstico” (CIG, 2021, p.51). Este regime acarreta algumas conseqüências negativas para a figura feminina, na medida em que leva a que auferam menores rendimentos, menores pensões no futuro e sejam mínimas as probabilidades de ascender profissionalmente.

Em 2020, em todos os países da UE27, incluindo Portugal, a percentagem de mulheres a tempo parcial é superior à dos homens, sendo que, vários estudos têm justificado a feminização desta modalidade como resultado da persistência dos estereótipos associados às representações sociais tradicionais das mulheres e das responsabilidades e tarefas de teor doméstico.

Para além disto, quando empregadas a tempo inteiro, as mulheres continuam a suportar a maioria das tarefas e das responsabilidades familiares e domésticas, encarregues do cuidar do agregado familiar: delas mesmas, dos maridos, filhos e parentes idosos (Perista, Cardoso, Brázia, Abrandes & Perista, 2016). Este acompanhamento familiar ainda é predominantemente assegurado pela figura feminina, embora se tenha registado um aumento do pedido de licenças de parentalidade por parte da figura paternal. Em 2019, segundo o Boletim Estatístico de 2021, “em cada 100 crianças que nasceram, praticamente 94 mulheres gozaram a licença de 120/150 dias e cerca de 39 homens partilharam essa licença” (CIG, 2021, p. 89).

É esperado, em geral, que as políticas familiares, como acordos generosos de licença-maternidade e licença-paternidade, possam ajudar as mulheres a equilibrar as suas responsabilidades familiares e profissionais, permitindo-lhes manter um vínculo contínuo com o mercado de trabalho.

Para além das políticas governamentais, as organizações podem desempenhar um papel importante na promoção de um equilíbrio saudável entre a vida profissional e a vida pessoal/familiar dos seus funcionários, nomeadamente, das suas funcionárias mulheres. Este papel pode passar pela implementação de políticas e práticas flexíveis, tais como horários de trabalho flexíveis, licenças parentais, opções de trabalho remoto, serviços de cuidados infantis (creches) ou idosos, oferecer aconselhamento e treinamento sobre questões relacionadas com trabalho e à vida pessoal, fornecer benefícios adicionais, como seguro de saúde, licença remunerada, entre outras (Poelmans & Sahibzada, 2004; Stier et al., 2018). Além disso, a promoção ativa dessas políticas entre líderes e colaboradores é fundamental para garantir que os funcionários sintam que podem e conseguem equilibrar as suas responsabilidades profissionais e de cuidados familiares sem medo de repercussões negativas e sem sentimento de culpa.

Suportando o descrito em cima, o facto de persistir a ideia de que a mulher é a figura que deve ter a seu cargo as tarefas domésticas e de prestação de cuidados aos filhos e continuar a existir o preconceito sobre as questões relacionadas com a maternidade, as mulheres acabam por refletir e perceber que as suas oportunidades de carreira são inferiores por força das obrigações familiares e, das duas uma: ou priorizam a progressão da sua carreira, caso pretendam apostar na mesma, ou optam por construir família (Mason & Goulden, 2002).

2.3.5. Glass Cliff

Apesar das barreiras no acesso a posições de gestão, algumas mulheres têm vindo a conquistar poder no mercado de trabalho, nomeadamente no que diz respeito às posições de liderança, quebrando a conhecida barreira de “teto de vidro”. Todavia, depois de alcançarem tais posições, há outros obstáculos que tendem a surgir, que têm captado a atenção por parte de académicos e investigadores (Acar, 2015; Bowles, 2012).

Estudos recentes apontam para a existência de um obstáculo adicional que, quando as mulheres conseguem derrubar o “teto de vidro”, pode surgir, dificultando o desempenho da liderança feminina, tento estas que, mais uma vez, superá-lo. Este fenómeno é outra forma de preconceito, e tem a designação de “*glass cliff*”, em português, “penhasco de vidro”.

Um dos estudos mais conhecidos sobre este fenómeno diz respeito a uma pesquisa da autoria de Ryan & Haslam (2005) que tinha como finalidade investigar e compreender as circunstâncias em volta da nomeação de diretores de empresas na Grã-Bretanha (FTSE 100) no ano de 2003, em específico o desempenho do preço das ações antes e depois da nomeação de um membro masculino e/ou feminino para a direção. O que este estudo realça não foi propriamente a diferença de nomeação baseada no género, mas sim o desempenho da organização até ao momento da nomeação de um novo membro da direção. Isto porque, nas empresas que nomearam homens para os seus conselhos de administração, o desempenho do preço das ações foi estável, antes e depois da nomeação, enquanto as empresas que nomearam uma mulher para os seus conselhos tinham registado um desempenho fraco e instável antes da nomeação. Desta forma, mostra-se evidente que as nomeações de homens e mulheres para cargos de direção ocorrem em circunstâncias distintas de acordo com o género. Os autores recorreram à metáfora de “*glass cliff*” para caracterizar o sucedido e permitir uma melhor compreensão do fenómeno (Ryan & Haslam, 2005).

Os estudos usam a expressão “penhasco de vidro” quando pretendem descrever situações nas quais as mulheres são mais suscetíveis de serem nomeadas para posições de liderança em situações de crise, mais arriscadas e precárias, comparativamente aos homens (Ryan & Haslam, 2008). Isto porque, as características associadas aos estereótipos femininos, como a empatia e a compreensão, estão interligadas a um estilo de liderança comunal que, por si só, é considerado útil em tempos difíceis (Bruckmüller, Ryan, Rink & Haslam, 2014). No entanto, as qualidades femininas estereotipadas só são consideradas como mais úteis e vantajosas do que os traços masculinos quando se está

perante uma liderança mais passiva, em que o intuito é o de suportar e assumir a culpa de uma crise organizacional, assim como o de orientar pessoas. Desta forma, surgiu a conhecida associação “think crisis – think female”, para explicar o porquê de estas tenderem a ser as favoritas para representar cargos de liderança quando as organizações que as nomeiam se encontram instáveis e em dificuldades.

Existem várias justificações associadas a este fenómeno, assim como a desigualdade de oportunidades baseada no género em cargos de liderança, o viés de seleção e a utilização deste como um fator estratégico da organização (Ryan, Haslam, Morgenroth, Rink, Stoker & Peters, 2016).

Primeiramente, resultado da desigualdade de género no mercado de trabalho, o facto das mulheres se encontrarem sobre representadas em posições mais arriscadas e perigosas pode ser justificada pelo facto de estas encararem as ofertas precárias como as únicas oportunidades disponíveis para ascenderem a uma posição de liderança (Rink, Ryan & Stoker, 2012; Ryan & Haslam, 2005). Depois, no que se refere à seleção, esta nem sempre é realizada somente com base nas qualificações, mas sim com base em crenças estereotipadas, sendo as mulheres mais penalizadas. Isto porque, conforme se referiu, as mulheres são as mais selecionadas em situações e posições de crise. Por fim, o facto de as mulheres serem nomeadas para estes cargos, sujeitos a mais riscos e críticas, pode ser um fator estratégico da empresa, quando a direção antiga era masculina e não teve os melhores resultados (Ryan, et al., 2016).

Este fenómeno pode ser extremamente prejudicial e inconveniente para as mulheres líderes. Uma vez que a empresa no âmbito da qual são nomeadas para funções de liderança se encontra em crise, o desempenho e a imagem de desempenho das mesmas podem ser postos em causa, podendo levar a uma imagem negativa da liderança feminina (Ryan, et al., 2016; Aeleine, Assilaméhou – Kunz, Iacoviello & Kulich, 2020).

2.4. Liderança e género

A liderança tem sido uma das temáticas que maior atenção tem tido por parte de académicos e práticos, nomeadamente, num contexto organizacional (Haslam, Gaffney, Hogg, Rast III & Steffens, 2022).

Não existe uma definição universal de liderança, apesar de ser um dos conceitos mais importantes em termos de investigação no domínio da gestão (Rudolph, Katz, Ruppel & Zacher, 2021).

A liderança é vista como uma resposta principal e eficaz aos desafios e oportunidades emergidas pela globalização. Numa organização o papel do líder é de extrema importância para determinar a missão, visão e valores da mesma, assim como o de desenvolver estratégias apropriadas de modo que seja possível influenciar e motivar positivamente os trabalhadores, desenvolvendo uma cultura organizacional forte e resiliente (Cakir & Adiguzel, 2020).

Vários são os autores, então, que a definem como um processo de influência social, que envolve uma relação desigual entre um líder e os seus seguidores, sendo que através desta influência o líder tenta clarificar os objetivos organizacionais através de uma relação de apoio (Dansereau, Seitz, Chiu, Shaughnessy & Yammarino, 2013; Yukl, 2008). Também Haslam, Reicher e Platow (2015), consideram a liderança um processo através do qual uma ou mais pessoas influenciam os outros membros desse mesmo grupo, sendo, dessa forma, encarado como um processo de grupo que acaba por ser demonstrado pelo acompanhamento dos outros.

Já de acordo com o Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (2007), a liderança é um “processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros” (Cunha, Rego, Cunha & Cabral- Cardoso, 2007, pp. 332)

Para além destas definições, muitos autores tratam sinonimamente os vocábulos de “liderança” e “gestão”. Os mesmos afirmam que, fora dos círculos de investigação, é comum presumir-se que a liderança é um processo mais “emocional e quente do que a gestão”, considerando-se que os líderes carismáticos e inspiradores “tomam riscos, são dinâmicos e criativos, sabem lidar com a mudança, são visionários”, enquanto que, os gestores são mais racionais, trabalham mais com a cabeça do que com o coração, lidam com a eficiência, o planeamento, o procedimento, o controlo e os regulamentos” (Cunha et al., 2007, p.333). De acordo com Rost e Smith (1992), também os conceitos de liderança e gestão têm naturezas diferentes, embora ambas sejam cruciais para o sucesso e a sobrevivência das organizações. Segundo os autores, a liderança é vista como uma influência de relacionamento, enquanto a gestão é vista como um relacionamento de autoridade.

A liderança e o papel de líder são, sem dúvida, muito importantes, uma vez que a base de uma boa liderança e de uma liderança eficaz passa por identificar qual é missão da organização e, a partir daí, deve, entre outras tarefas, estabelecer metas, prioridades, definir objetivos, planejar, motivar, organizar, assim como ser um exemplo a seguir.

No que diz respeito à relação entre o gênero e a liderança, esta tem ganho também cada vez maior relevo no campo da literatura (Shen & Joseph, 2021), na medida em que, a sub-representação das mulheres em cargos de liderança continua a ser uma realidade muito presente no mundo organizacional.

Ainda assim, a maioria da literatura acadêmica a respeito da liderança não aborda as questões de gênero. Segundo um estudo de Lyness e Grotto, e com base nas suas pesquisas em bases de dados de artigos publicados, em junho de 2017, sobre líderes e liderança, em revistas científicas como “Academy of Management Journal, Journal of Applied Psychology, Journal of Management, and Leadership Quarterly”, menos de 10% dos artigos mencionam as mulheres e as questões de gênero, sublinhado a “*strong association of leadership with men*” (Lyness & Grotto, 2018, p.230).

Apesar disso, existem investigações importantes, como a de Eagly (Eagly & Karau, 2002), que, no âmbito da teoria da congruência de papéis, procurou ajudar na explicação e compreensão do preconceito existente contra as mulheres líderes. Esta teoria propõe que o preconceito surge da incongruência entre os papéis de gênero das mulheres e entre os papéis de liderança. Tal como foi dito em tópicos anteriores, os papéis de gênero dizem respeito a crenças socialmente compartilhadas sobre as características do homem e da mulher. Desta forma, a sociedade continua a esperar de um homem comportamentos de agência (independente, dominador e assertivo) e da mulher comportamentos comunais (amigável, altruísta e emocionalmente sensível).

Assim, o potencial preconceito em relação à figura feminina em posições de liderança é inerente ao papel de gênero feminino, por consequência da sua dissemelhança em relação às expectativas que a sociedade tem em relação ao papel de líder. Em resultado disso, a liderança continua a ser predominantemente uma prerrogativa masculina em vários setores de atividade, prejudicando a posição das mulheres quando as mesmas ambicionam progredir profissionalmente (Kim, Hsu, Newman, Harms & Wood, 2020).

A literatura apresenta vários estilos de liderança, uns mais associados à gestão masculina e outros à gestão feminina, consequência da estereotipagem das características de cada um. Por um lado, a imagem de gestor masculino, associado à assertividade e à característica de dominador, surge associada a um estilo de liderança autoritário. Esta liderança envolve altos níveis de controlo sobre os subordinados, sendo que estes tipos de líderes tendem a usar a autoridade, assegurada pela estrutura hierárquica da organização, para exigir obediência absoluta por parte dos seus seguidores de forma a pressioná-los para alcançarem objetivos delineados pelo mesmo, fazendo com que a distância de poder se acentue entre eles (Pizzolitto, Verna & Venditti, 2022). Por outro lado, a imagem de gestor

feminino é frequentemente associada a características como a empatia, a proximidade e a orientação para as pessoas. Estes traços são frequentemente associados a estilos de liderança que enfatizam a importância das relações interpessoais, tais como a liderança relacional, a liderança carismática e a liderança transformacional (Gartzia & Baniandrés, 2019).

A liderança relacional é caracterizada pela ênfase na construção de relações positivas entre o líder e os seus subordinados, com o objetivo de melhorar a comunicação e a colaboração (Akram, Lei & Haider, 2016). Uhl-Bien (2006, p.655) refere-se à liderança relacional como um “processo de influência social através do qual a coordenação emergente (por exemplo, ordem social em evolução) e a mudança (por exemplo, novas abordagens, valores, atitudes, comportamentos, ideologias) são construídos e produzidos”. Para além disto, existem cinco componentes principais da liderança relacional, são eles a inclusão, empoderamento (fornece aos seguidores a sensação de que o seu contributo é importante e também têm o direito de tomar iniciativas), intencionalidade (existe uma visão comum, estabelecendo metas individuais e metas coletivas e a obrigação de as cumprir) , comportamentos éticos (motivada por valores positivos de integridade individual, boa vontade e compromisso moral da liderança e dos subordinados) e orientação para processos. Desta forma, pode-se dizer que este estilo de liderança envolve o uso de habilidades interpessoais para desenvolver confiança e respeito mútuo entre os membros da equipa (Akram, et al., 2016).

A liderança carismática envolve a capacidade de o líder inspirar e motivar os subordinados através de uma visão clara e de um forte senso de propósito. Os líderes carismáticos são frequentemente elogiados pela sua capacidade de gerar entusiasmo e de criar uma cultura de comprometimento e dedicação entre os seus seguidores. Para além disto, a liderança carismática pressupõe uma certa sensibilidade às necessidades contextuais e pessoais, especialmente em situações de crise, incerteza e stress, podendo ajudar a criar uma base de confiança mútua (Rowold & Heinitz, 2007).

Por fim, a liderança transformacional, envolve a capacidade de inspirar e motivar os seguidores a alcançar objetivos comuns por meio de uma visão compartilhada e de um forte compromisso com o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os membros da equipa. Esta liderança é diferenciada em quatro categorias: a motivação inspiradora através de uma visão baseada em valores e ideais transmitidos por meio da comunicação; a influência exercida pelos líderes que servem de modelos de comportamento a seguir; consideração individual, ou seja, comportamentos de liderança que promovem o desenvolvimento pessoal e profissional dos seguidores, reconhecendo as necessidades e competências individuais de cada um e por fim a estimulação intelectual que é nada mais nada menos

do que comportamos que desafiam intelectualmente os seguidores (Morf & Bakker, 2022).

Embora estes estilos de liderança sejam frequentemente associados ou a uma gestão masculina ou a uma gestão feminina, importa salientar e relembrar que eles podem ser exercidos por líderes de todos os géneros.

2.4.1. A controvérsia associada à existência de uma liderança feminina

Embora já existam alguns estudos em matéria de liderança e género, não existe um consenso no que diz respeito à existência de uma liderança exclusivamente masculina e de uma liderança puramente feminina, assim como das vantagens que cada uma delas acarreta, ou não, para as organizações (Larsson & Alvinus, 2020).

Por um lado, há investigadores que resistem à ideia da existência de diferenças significativas entre uma liderança desempenhada por um homem e uma liderança desempenhada por uma mulher. Eles justificam com o facto de que numa posição de liderança os líderes têm de cumprir determinados requisitos e obrigações semelhantes para desempenharem esse mesmo papel (Eagly, 2007). Além disso, eles também discordam da ideia de que homens e mulheres tenham estilos de liderança distintos, pois, para eles certos papéis de liderança exigem tipos específicos de liderança e, portanto, homens e mulheres que desempenham o mesmo papel de líder agem de maneira semelhante. No entanto, é importante ressaltar que os líderes têm liberdade para escolher como desempenham os seus papéis, por exemplo, eles podem ser mais ou menos cuidadores e realizar tarefas que, na verdade, não fazem parte da descrição da função de líder (Eagly, 2007).

Por outro lado, há investigadores que defendem a presença de diferenças entre ambas, assim como a ideia de que existem benefícios imprescindíveis e inegáveis, associados a uma liderança feminina. Estes caracterizam as mulheres como únicas, pelas visões de possuem, estruturas cognitivas e competências pessoas (Wille, Wiernik, Vergauwe & Vrijdags, 2018) e ímpares em “termos de essência e personalidade e lutam por uma valorização do modo de ser feminino”, argumentando que “têm uma contribuição especial a fazer para as organizações: as suas experiências, valores, comportamentos, sentimentos e formas de pensar diferenciadas” facultam-lhes competências únicas e necessárias nas organizações” (Benschop, 2006 cit. por Ferreira, 2010, p.107; Wille, et al., 2018).

Numa era marcada pela globalização, a economia tem cada vez mais enfatizado a importância do desenvolvimento de relações interpessoais, do desenvolvimento de competências relacionais, responsabilidades partilhadas e do desenvolvimento individual. Desta forma, o debate sobre a

existência de vantagens associadas a uma liderança feminina tem recebido cada vez mais atenção tanto por parte de académicos como da sociedade em geral. Isto porque, o papel do género feminino é frequentemente associado a características estereotipadas como a colaboração, empatia, relacionamento interpessoal e habilidades no trabalho em equipa, o que torna importante investigar se essas habilidades são vantajosas para a liderança em contextos empresariais (Post, 2015). Estas características vão ao encontro de uma liderança relacional, carismática e transformacional, geralmente associadas à gestão feminina, que foram abordadas e analisadas no ponto anterior. Estes estilos de liderança foram identificados em vários estudos recentes como mais eficazes na resolução de problemas, desenvolvimento de benefícios para as organizações bem como de fortalecer as relações interpessoais entre líderes e os seus seguidores.

Neste sentido, pesquisas recentes afirmam que as mulheres se têm destacado em situações de dificuldade, sendo mais propensas a tomarem decisões melhores em situações de maior stress em comparação com os homens (Vroman & Danko, 2020). Isto porque, quando as pessoas estão perante um clima instável e de maior preocupação, é essencial ter uma liderança baseada em traços emocionais como a afetividade e empatia. Essa forma de liderança é comumente associada ao género feminino e descrita como “comunal”, em contraposição à liderança “agêntica”, caracterizada pela raiva, rigidez e assertividade. Durante a pandemia de Covid-19, o papel das emoções na liderança e a importância da compreensão das ligações emocionais entre líderes e seguidores ganharam destaque no campo organizacional, num clima envolvido pela incerteza e pelo medo (Vroman & Danko, 2020). As mulheres, em particular, demonstraram uma preocupação significativamente maior do que os homens com a possibilidade de um ente querido, como um membro familiar, perder o emprego ou contrair o vírus. Como resultado, elas são mais capazes de simpatizar com os seus seguidores e ajudá-los a superar medos e ansiedades individuais que tivessem a vivenciar na altura. Desta forma, as mulheres líderes acabam por fornecer uma estrutura para respostas emocionais que atendem às necessidades crescentes das organizações que precisam de se adaptar a momentos de maior dificuldade (Vroman & Danko, 2020).

Na mesma linha de pensamento, Post juntamente com Latu e Belkin (2019), investigaram as possíveis vantagens de uma liderança feminina em situações de crises organizacionais. Por crise os autores entendem um evento comum, mas que muitas vezes é inesperado, podendo acarretar consequências ao nível do funcionamento da organização assim como constituir uma ameaça em termos relacionais, e potencialmente afetar o desempenho organizacional tanto como enfraquecer comportamentos de confiança. Em suma, o intuito do estudo era precisamente o de compreender se

as líderes femininas conseguiriam constituir uma vantagem sobre os líderes masculinos na medida em que poderiam suscitar níveis superiores de confiança. Uma vez que a resolução de crises requer competências relacionais e estas são, normalmente, rotuladas como femininas ao invés de masculinas, a ideia de que a liderança feminina possa ser vantajosa nestas situações é bastante apelativa.

Os autores puderam concluir que os participantes do estudo demonstraram mais confiança relativamente às líderes femininas que fazem uso de níveis de gestão interpessoal das emoções (comportamentos relacionais que antecipam e geram as emoções dos outros) a um nível elevado do que aos líderes masculinos. Assim, caracterizaram-nas como mais dignas de confiança, em particular, em situações de crise mais previsíveis do que em situações de crise imprevisíveis. Desta forma, o estudo desenvolveu resultados consistentes que consideram que as mulheres em cargos hierárquicos elevados têm uma vantagem em relação aos homens quando demonstram capacidades relacionais, capacidades estas positivas em situações de maior stress, incerteza e crise (inserir referência).

Para além disto, Post (2015), num dos seus estudos, tentou perceber em que contextos é que a liderança feminina poderia trazer benefícios de acordo com as exigências de coordenação das equipas. O autor concluiu que, com base no conceito de requisitos de coordenação, à medida que as equipas aumentam em tamanho, diversidade e dispersão geográfica, as equipas lideradas por uma figura feminina apresentam maior coesão, comunicação participativa e aprendizagem cooperativa em comparação com equipas lideradas por uma figura masculina. Post (2015) explica que isso acaba por acontecer porque os requisitos de coordenação podem exigir uma liderança mais relacional, que é mais acessível e expectável de uma líder feminina.

Zenger e Folkman (2019), clarificaram algumas das características pelas quais, segundo os autores, as líderes femininas são mais capazes do que os seus homólogos masculinos. Características estas como a tomada de iniciativa (55.6% mulher, 48.2% homem), práticas de autodesenvolvimento (54.8% mulher, 49.6% homem), integridade e honestidade (54.0% mulher, 49.1% homem), desenvolvimento de outros (54.1% mulheres, 49.8% homens), inspiração e motivação sobre outros (53.9% mulheres, 49.7% homens), construção de relações (53.2% mulheres, 49.9% homens), entre outras. Daqui resulta que as líderes femininas são mais cooperativas, colaborativas e comunicativas do que os líderes masculinos.

O ambiente altamente globalizado e incerto em que vivemos exige que as organizações respondam rapidamente às incertezas, desafios e às complexidades emergentes do contexto interno e externo, bem como às mudanças extremamente rápidas, o que enfatiza a importância de uma liderança ágil. Este estilo de liderança vai ao encontro das características nas quais as líderes

femininas parecem ser mais capazes. Segundo Akkaya e Üstgörü (2020) uma liderança ágil é uma liderança regida pela colaboração e comunicação com os subordinados a fim de responder aos inúmeros desafios emergentes da globalização. Estes líderes são capazes de estabelecer princípios orientadores com o objetivo de desenvolver estratégias e mecanismos de maneira que seja possível gerar uma agilidade organizacional. Esta agilidade é nada mais nada menos do que a capacidade de prever, antecipar, responder, reagir e captar oportunidades únicas tornando a organização altamente competitiva (Attar & Abdul-Kareem, 2020).

A diversidade de género tem vindo a mostrar ser uma vantagem competitiva das organizações como tentativa de dar respostas aos múltiplos desafios e incertezas desta nova era. É desta forma que este fenómeno tem vindo a receber cada vez mais atenção nas últimas décadas (Lee & Chung, 2022). Os estudos teorizam que a diversidade beneficia as organizações na medida em que possibilita a incorporação de uma ampla gama de perspetivas diversas. Essas perspetivas podem levar as equipas a tomarem decisões ou escolhas mais acertadas, a terem acesso a um conjunto mais amplo e diverso de ideias e informações, além de contar com um conjunto diversificado de perspetivas e conhecimentos (Triana, Richard & Su, 2019).

Um dos desafios desta nova era remete para as questões que envolvem a sustentabilidade, e que se têm tornado centrais para as organizações. Autores afirmam que as políticas ambientais podem ser influenciadas pela diversidade de género presente nas organizações e, dessa forma, a inserção das mulheres em cargos de topo pode conduzir a impactos ambientais positivos. Neste sentido, existem já vários estudos que indicam que a inclusão de mulheres nesses cargos é uma das estratégias organizacionais implementadas a fim de atender às preocupações relacionadas com o desenvolvimento sustentável. Isto porque, a gestão feminina tende a seguir uma linha mais colaborativa, participativa, menos hierárquica, mais inovadora e assente na construção de relações e no desenvolvimento de estratégias a longo prazo e estas são características favoráveis ao sucesso das práticas ambientais estabelecidas (Birindelli, Iannuzzi & Savioli, 2018; Joubert, 2022).

Para além das responsabilidades ambientais, a existência de uma maior representação feminina e consequente diversidade de género nos cargos de topo parece conduzir a um maior e melhor envolvimento em atividades socialmente responsáveis dotadas de um carácter ambiental e social elevado. Autores como Ding, Duan, Hou, Liu e Xu (2022) justificam-na com o facto das mulheres líderes adotarem um estilo de liderança mais democrático e comunal em virtude das características estereotípicas que se associam às mesmas. Para além disso, consideram as mulheres mais sensíveis no que toca a questões de teor ético como violações ambientais e por serem mais voltadas para a

comunidade (Liu, 2018).

No seguimento disto e para além da sustentabilidade e da responsabilidade social, a inovação nos dias de hoje ocupa um lugar de destaque nas organizações e por isso tem sido ela também alvo de estudos recentes, nomeadamente no que diz respeito à sua relação com a diversidade de género nas equipas (Lee, et al., 2022). Atualmente, praticamente todos os aspetos da vida estão ao alcance dos indivíduos devido ao avanço da tecnologia da informação e à disponibilidade de tecnologias móveis.

Estudos recentes indicam que há uma maior probabilidade de as organizações desenvolverem atividades inovadoras quando existem CEOs femininas no seio organizacional (Khushk, Zengtian & Hui, 2022). Estes fundamentam que a liderança feminina é caracterizada por uma gestão mais flexível, pela capacidade de cuidar, inspirar e motivar, sendo que estas são características positivas para a partilha de conhecimentos e consequentemente no desempenho dos seus subordinados no caminho para a inovação (Jing, Hou, Zhang & Zhao, 2022).

Lee e Chung (2022) mencionam que as mulheres são geralmente mais empáticas, orientadas para as pessoas e para os relacionamentos interpessoais, e para a colaboração. Estas características estão relacionadas a estilos de liderança colaborativos e inclusivos, que geralmente resultam num desempenho positivo para as organizações. Estes traços de relacionamento, que facilitam a colaboração, são especialmente necessários em contextos de rápida mudança e inovação, e estão correlacionados com os resultados da inovação.

Para além disso, Ruiz-Jiménez, Fuentes-Fuentes e Ruiz-Arroyo (2014) sugeriram que a diversidade de género em cargos de liderança reforça a relação positiva entre as capacidades de combinação de conhecimento e o desempenho na inovação.

Consequência também da globalização, ao longo dos anos foi-se assistindo a várias mudanças organizacionais, nomeadamente em relação aos modelos adotados. Os modelos passaram de tradicionais, geridos através da autoridade, comando e controlo, para os contemporâneos, mais centrados no trabalho em equipa e na delegação, favorecendo o papel das mulheres sobre o dos homens, no seio organizacional. Neste sentido, os estudos qualificam a existência de dois estilos de liderança, baseando-se em estereótipos pré-existentes: a liderança democrática e liderança autocrática. A primeira é associada à imagem feminina que se rege por uma orientação para as pessoas, sendo mais colaborativa, cooperativa, aberta ao diálogo, sendo que a resolução dos problemas recai sobre a “intuição e na empatia” (Ferreira, 2010, p.108), incutindo relevância às relações interpessoais, onde a participação dos subordinados nas tomadas de decisões é permitida e é um aspeto importante da cultura organizacional. Já a última, é associada à imagem masculina seguindo uma orientação para as

tarefas e resultados, sendo caracterizada pelo desencorajamento da participação dos seguidores na tomada de decisões, mais competitiva, agressivo, assertivo e confiante, sendo estas características, tradicionalmente, relacionadas a uma liderança eficaz de sucesso (Eagly & Carli, 2003).

As características associadas à figura feminina acabam por ter efeitos positivos na motivação, na inspiração e nas habilidades individuais sendo, conseqüentemente, favorável à retenção dos seus subordinados e ao desenvolvimento de equipas coesas, cooperativas e diversificadas (Franczak & Margolis, 2022).

Ao longo dos anos, os modelos contemporâneos têm vindo a colocar o ideal de líder num papel de treinador ou professor corroborando o ideal tradicional de um líder baseado num papel de controlo e de autoridade. Assim, as novas visões acerca de uma liderança eficaz são demarcadas pela importância da colaboração, cooperação, encorajamento pela evolução, no apoio, no envolvimento de todos, características estas associadas ao género feminino (Eagly & Carli, 2003; Paola, Gioia & Scoppa, 2022).

Considerando a atualidade, caracterizada pelo crescimento tecnológico, preocupações ao nível da sustentabilidade, responsabilidade social e inovação, além do crescente valor atribuído à diversidade de género, a liderança autoritária e autocrática, que é baseada num alto controlo, parece ser ultrapassada e inadequada às necessidades contemporâneas. Portanto, estilos de liderança contemporâneos, como a liderança relacional, liderança carismática, lideranças transformacionais, entre outros, parecem ser mais eficazes e positivas.

Assim, acredita-se que, agora e num futuro próximo, estes estilos de liderança serão os mais eficazes e eficientes, pois baseiam-se no trabalho em equipa, na delegação, diversidade e na capacitação, apoio e envolvimento dos subordinados (Sobral & Furtado, 2019). Dai a importância em investir na progressão de carreira e na promoção de figuras femininas em cargos de liderança.

Para além de efeitos positivos para as organizações, as líderes femininas podem servir, segundo várias pesquisas na psicologia social, como modelos de comportamento para outras mulheres, exercendo um impacto positivo nas aspirações e auto percepções das pesquisas por meio de processos de comparação social. A teoria da comparação social sugere que os indivíduos têm o hábito de se comparar aos outros de forma a avaliar as suas próprias habilidades, competências e atitudes. Isto significa que quando veem modelos de comportamento bem-sucedidos numa determinada área profissional, são mais propensos a acreditar que também podem chegar lá e serem igualmente bem-sucedidos nessa área.

Esta teoria é particularmente relevante para indivíduos que se caracterizem como

desfavorecidos e/ou sub-representados nas mais variadas áreas, categorias profissionais, posições profissionais, entre outras, como as mulheres no campo da Ciência, Tecnologia, Engenharias e Matemáticas.

As pesquisas recentes indicam que as mulheres são mais inspiradas por modelos de carreira femininos, em oposição aos masculinos. Desta forma, estes modelos de carreira de sucesso podem ajudar outras mulheres por um lado a quebrarem barreiras de género e estereótipos e, por outro lado, a motivá-las e fazerem-nas acreditar nelas próprias como detentoras de capacidades, habilidades e competências suficientes para ocuparem posições de liderança (Hoyt & Simon, 2011; Latu, Mast, Bombari, Lammers & Hoyt, 2019).

Capítulo 3. Metodologia

Após o enquadramento teórico, exposto anteriormente, segue-se, neste capítulo, a justificação do posicionamento metodológico, para além dos métodos adotados na recolha e análise dos dados. Adicionalmente, irá ser realizada a caracterização das participantes deste estudo, bem como os procedimentos metodológicos, a partir dos objetivos traçados, que orientaram este trabalho empírico.

Esta secção tem, então, como finalidade explicar o processo e o faseamento metodológico do estudo realizado, desde a definição das questões de partida ao contacto com mulheres em cargos de liderança, até à obtenção e análise de todos os dados recolhidos.

Desta forma, numa primeira instância foram definidas as temáticas a estudar nesta dissertação, entre as quais, a igualdade e desigualdade de género, a discriminação baseada no género, as barreiras e desafios que dificultam a ascensão das mulheres em cargos de gestão de topo e as vantagens que uma gestão feminina pode suscitar às organizações, sendo desta forma, definidas duas questões de partida. A opção da escolha do tema está intimamente relacionada com a sua importância em termos académicos e científicos e pelo interesse pessoal da investigadora.

Numa segunda fase, foi escolhido o posicionamento metodológico que melhor se adequaria ao estudo. Desta forma, a metodologia qualitativa seria a estratégia de investigação mais adequada, mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas, para obtenção de dados e consequentes resultados.

No seguimento disto e após estas duas fases delineadas, procedeu-se ao contacto com mulheres responsáveis por cargos de liderança, de médias a grandes empresas de setores distintos. A vantagem de não reduzir a amostra a apenas um determinado setor era precisamente a de obter uma maior diversidade de opiniões e perceções por parte dos intervenientes.

3.1. Posicionamento Metodológico

No âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, a presente investigação irá centrar-se na temática da (des)igualdade de género em cargos de liderança, no que toca a barreiras e desafios colocados à mulher, assim como das vantagens potenciais que uma liderança feminina pode acarretar para as organizações.

Neste sentido, esta dissertação tem como objetivo identificar e analisar quais são as barreiras e desafios que persistem e que as mulheres enfrentam ao longo do seu percurso profissional, de acordo com o relato das experiências pessoais vividas pelas participantes. O presente estudo propõe-se ainda

identificar quais as possíveis vantagens e contributos que uma liderança feminina pode trazer para as organizações.

Uma investigação é, por definição, algo que o indivíduo, neste caso, a investigadora, procura saber ou encontrar. É um caminho a percorrer para um melhor conhecimento e deve ser “aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.31).

Na realização de uma investigação científica existem diferentes tipos de pesquisa que podem ser classificadas de acordo com: o propósito da pesquisa, a metodologia utilizada, a lógica da pesquisa e a finalidade da mesma (Bruchêz, Frôes d`Avila, Fernandes, Castilhos & Olea, 2015).

O estudo a realizar será descritivo, uma vez que tem como objetivo observar, registar e descrever conceitos e/ou fenómenos tal como eles são, permitindo identificar e obter informações sobre características do problema em estudo, com vista ao aprofundamento do tema.

Para tal, será utilizada uma pesquisa qualitativa, uma vez que o principal enfoque é o exame e a reflexão das perceções acerca das barreiras e desafios das mulheres no caminho para cargos de topo, assim como, das vantagens associadas à gestão feminina, com o objetivo de contribuir para uma maior compreensão e consciencialização do fenómeno em estudo. Serão aplicados procedimentos qualitativos, que têm como finalidade identificar e analisar dados que não podem ser avaliados de forma numérica, tais como a observação, análise de intenções, ações e comportamentos (Flick, 2005).

Uma vez que as questões de partida são: “Quais são as principais barreiras que dificultam a ascensão e conseqüente permanência das mulheres em posições de topo/liderança?” e “Como é perspectivada a liderança feminina e que vantagens esta pode acarretar para as organizações?”, a metodologia que melhor se adequa ao estudo é a qualitativa. Com efeito, a metodologia qualitativa proporciona uma compreensão e perceção do tema de forma mais aprofundada, a partir das experiências pessoais dos sujeitos que nela participam.

Primeiramente é importante elucidar o conceito de metodologia científica. Esta é uma abordagem sistemática para conduzir pesquisas e investigações científicas, com o objetivo de garantir a validade e confiabilidade dos resultados. Desta forma, ela descreve, explica e justifica o método científico utilizado. Para isso, ela baseia-se no uso de dados objetivos coletados através de observações e/ou na aplicação de teorias de forma que seja possível testes hipóteses. A interação entre as observações e a teoria é crucial para o ciclo da investigação científica, já que as observações servem para refinar e aperfeiçoar teorias, enquanto as teorias são usadas para orientar futuras observações. Desta forma, a investigação científica é fundamental para o progresso da ciência e para a construção

de conhecimento confiável e preciso (Arnal, Rincón e Latorre (1992).

Segundo Minayo e Sanches (1993), a abordagem qualitativa trabalha com um universo de “significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores, que se expressa pela linguagem comum e na vida cotidiana”, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos e não podem ser reduzidos a operacionalizações de variáveis (Minayo & Sanches, 1993, p. 245). A metodologia qualitativa, destaca-se por ser um tipo de análise que se distingue pela sua riqueza, detalhe na descrição e aprofundamento, proporcionando ao investigador uma maior dimensão de informação sobre o fenómeno (Jackson, Ronald, Drummond & Camara, 2007).

No seguimento disto, assume uma lógica dedutiva, partindo do geral para o particular. Esta lógica “parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica” (Gil, 2008, p.9), sendo que, estas conclusões são obtidas inicialmente pela estrutura conceptual e teórica à qual é posteriormente testada por meio de observação empírica.

Para além disto, a metodologia qualitativa assenta no paradigma fenomenológico, uma vez que este tende a originar dados qualitativos e permite proporcionar um estudo detalhado e com um maior nível de profundidade, mediante uma descrição direta das experiências pessoais vividas, sendo neste caso em particular, as experiências de mulheres que ocupam posições de topo (Quivy & Campenhoudt, 1998). Este paradigma tende a utilizar amostras de pequena dimensão com o objetivo de adquirir dados ricos e subjetivos e de ter total acesso ao conhecimento e compreensão de todos os envolvidos no fenómeno tendo, desta forma, uma validade mais elevada comparativamente ao paradigma positivista (dados quantitativos).

3.2. Métodos de recolha de dados

Relativamente ao método de recolha de informação utilizado, neste estudo, optou-se pela entrevista semiestruturada, baseando-se na utilização de um guião (apêndice 1).

A entrevista é considerada uma modalidade na qual existe uma interação social, uma vez que existe um contacto direto entre o investigador e o/s seu/s interlocutor/s, que valoriza o uso da palavra, símbolo e signo, entre duas ou mais pessoas, permitindo atingir um nível de compreensão da realidade humana, das crenças, valores e significados que as pessoas atribuem a si mesmas, aos outros e ao mundo que as rodeia (Fraser & Gondim, 2004; Quivy & Campenhoudt, 1998). Desta forma, os métodos de entrevistas distinguem-se pela “aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.191). Se estes processos forem feitos de forma

correta, permitem que o investigador consiga retirar das entrevistas “informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Segundo Bodgan e Biklen, as entrevistas são definidas como sendo uma técnica de investigação social, “utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bodgan & Biklen, 1994, p.134). Neste sentido, o interlocutor exprime as suas perceções, interpretações e experiências ao investigador e este, a partir disso, desenvolve uma ideia de como os indivíduos interpretam determinados aspetos do mundo.

Para este estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que pressupõem uma maior abertura e flexibilidade, abrangendo tanto perguntas abertas como perguntas fechadas. O investigador elabora uma série de questões pré-definidas, às quais é imperativo obter resposta por parte do entrevistado. Porém, o entrevistador tem a possibilidade de adicionar questões que não se encontram no guião já delineado, sempre que considere oportuno e necessário. Nesta linha de ação, o entrevistador detém uma certa autonomia, podendo alterar a ordem e a forma de como as questões são colocadas, permitindo ajustar-se ao interlocutor e às circunstâncias (Vieira, 2009).

Na elaboração das questões há uma diversidade de aspetos que se devem ter em consideração. Primeiramente, é essencial possuir um profundo conhecimento daquilo que se está a estudar, de maneira que as questões estejam em consonância com a problemática em estudo. Depois, o investigador deve utilizar questões dotadas de um carácter simples, utilizando uma linguagem que seja acessível e, no momento da entrevista, deve colocar uma questão de cada vez, deve evitar expressões vagas como o “talvez”, “mais ou menos” “sim” e/ou “não” e deve garantir que cada questão terá apenas um sentido (Flick, 2005).

Desta forma, para a entrevista foi elaborado um guião (apêndice 1) composto por 27 questões, baseadas nos estudos apresentados ao longo da revisão da literatura sobre as temáticas em questão. As questões foram divididas em 5 blocos temáticos: o bloco 1 contém 7 questões relacionadas com a caracterização sociodemográficas de carácter pessoal e profissional e algumas questões introdutórias; o bloco 2 conta com 2 questões associadas com a perceção da igualdade de género nas organizações que desempenham funções; o bloco 3 abrange 7 questões que pretendem compreender a perceção sobre a liderança e das possíveis vantagens que uma liderança feminina pode acarretar para as organizações; o bloco 4 engloba 9 questões relacionadas com as principais barreiras e desafios que se colocam à ascensão e progressão profissional das mulheres; o bloco 5 com apenas 1 questão relativa à opinião sobre o que poderá ser feito para promover a igualdade de género e por fim o último bloco

visa rematar a entrevista (apêndice 2).

3.3. Método de análise

O método de análise dos dados escolhido foi o método de análise de conteúdo, uma vez que este possui uma função heurística, ou seja, “enriquece a tentativa exploratória” e “aumenta a propensão à descoberta” (Bardin, 1997, p.30).

De acordo com Sampaio e Lycarião (2021), a análise de conteúdo é uma técnica de investigação científica baseada em “procedimentos sistemáticos, intersubjetivamente validados e públicos para criar inferências válidas sobre determinados conteúdos verbais, visuais ou escritos, buscando descrever, quantificar ou interpretar certo fenômeno em termos de seus significados, intenções, consequências ou contextos” (p. 6). Esta oferece, segundo Quivy e Campenhoudt (1997), a possibilidade de tratar “de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade” (Quivy e Campenhoudt, 1997, p.227).

Para Bodgan e Biklen (1994, p.149), o termo “dados” define-se como sendo “os materiais em bruto que os investigadores recolhem do mundo que se encontram a estudar; são os elementos que formam a base de análise.” Por outras palavras, os dados que são obtidos após a transcrição e análise das entrevistas, são indícios e pistas que estabelecem uma ligação entre a investigação científica e o mundo circundante ao ser humano e que permitem ao investigador realizar uma reflexão imprescindível aos estudos qualitativos.

A análise do conteúdo teve por base os grandes blocos temáticos do guião da entrevista, que resultaram da revisão da literatura. A Tabela 1 apresenta a grelha de análise, com as categorias e subcategorias criadas e usadas no tratamento do material empírico recolhido com as entrevistas.

Tabela 1: Grelha de análise (categorias e subcategorias).

Categorias Temáticas	Subcategorias
Barreiras à ascensão das mulheres a cargos de liderança.	<ul style="list-style-type: none">• Género e estereótipos de género• Discriminação de género• Segregação Ocupacional baseada no género• Maternidade• Conciliação entre a esfera pessoal e a esfera profissional• “Queen bee”• História e cultura patriarcal e conservadora• Falta de igualdade de oportunidades• Tecido empresarial português

Conceito e estilos de liderança.	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritarismo • Orientação para as pessoas • Orientação para os resultados • Líder vs Chefia
Perceção das entrevistadas relativamente às vantagens de uma gestão feminina.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de comportamento a seguir • Situações de dificuldade • Questões de cariz sensível como a responsabilidade social e a sustentabilidade • Gestão de tempo • Gestão de emoções • Sensibilidade e empatia • Incerteza quanto a benefícios
Mitos associados à mulher.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambição de ascensão profissional

Fonte: Elaboração própria.

3.4. Escolha das participantes e procedimentos na recolha de dados

Para dar resposta às questões de investigação e atingir os objetivos de pesquisa, foram contactadas mulheres em cargos de liderança, de vários setores e empresas com diferentes dimensões. A vantagem de não reduzir a amostra a apenas um determinado setor ou empresas de uma determinada dimensão (micro, pequena, média ou grande) era precisamente a de obter uma maior diversidade de opiniões e perceções por parte das participantes.

Estes contactos foram realizados a partir de agosto (até dezembro de 2022), através de duas formas: via email e via rede social LinkedIn. Este espaço de tempo permitiu solicitar a participação no estudo, mas também facilitou a marcação de datas e horas que coincidissem com disponibilidade de ambas, tanto da investigadora como da participante. Das várias mulheres contactadas, apenas 18 responderam positivamente. Destas 18, 13 responderam e tiveram efetivamente disponibilidade para participar no estudo.

O conteúdo dos emails e das mensagens redigidas via LinkedIn abrangia uma série de informações esclarecedoras, tanto da identificação da investigadora como esclarecimentos acerca do tema da dissertação, dos principais objetivos da investigação, da população pretendida para o estudo e da metodologia adotada. Era ainda prestada informação com vista a garantir e salvaguardar a confidencialidade dos dados obtidos nas entrevistas. Todas as entrevistadas, sem exceção, concordaram que a entrevista fosse gravada.

No mês de janeiro de 2023, face ao feedback das intervenientes, foram sendo realizadas as

primeiras entrevistas. No decorrer das entrevistas, foram colocadas as várias questões constantes do guião de entrevista, porém as entrevistadas tiveram a abertura e a oportunidade de discutir espontaneamente determinados temas à medida que iam respondendo às perguntas levantadas durante a entrevista.

Após a realização de cada entrevista, procedeu-se à transcrição, na íntegra, com o cuidado de não distanciar muito no tempo o momento da realização da entrevista e da transcrição da mesma. Todas as entrevistas foram realizadas online, via plataforma Zoom.

Apesar da entrevista presencial ser a estratégia mais tradicional de recolha de dados qualitativos, a verdade é que os avanços tecnológicos e a recente pandemia Covid 19, vieram acelerar a valorização do digital e das novas modalidades digitais, entre elas, as entrevistas on-line. Estas apontam vários pontos fortes como o facto de permitir uma maior abrangência geográfica, possibilitando a inclusão de pessoas de diferentes locais, a redução de custos com as deslocações, facilidade em abordar temas e tópicos sensíveis, uma vez que os participantes não se encontram face a face e podem sentir-se menos inibidos e mais confortáveis, entre outros (Schmidt, Palazzi & Piccinini, 2020).

Todas as entrevistas foram efetuadas sem a presença de terceiros, de forma a garantir e preservar a intimidade, bem como para evitar constrangimentos possíveis nas respostas, aquando do momento em que são colocadas as questões.

3.5. Caracterização das entrevistadas

Para realizar o estudo qualitativo, recorreu-se a uma amostra por conveniência, tendo sido entrevistadas treze mulheres em funções de gestão de topo de setores diversificados, em empresas de diferentes dimensões, situadas essencialmente no norte do país. Trata-se de uma amostra não aleatória, constituída a partir de contactos realizados pela investigadora. Adicionalmente, algumas das participantes facultaram contactos de outras colegas, constituindo, dessa forma, uma amostragem por bola de neve. Esta técnica de bola de neve foi bastante útil uma vez que a população é de cariz muito específico e mostrou ser de difícil acesso.

As idades das participantes estão compreendidas entre os 30 e os 51 anos, apresentando uma idade média de cerca de 42 anos (42,4).

Relativamente ao estado civil seis das treze entrevistadas são casadas, quatro são divorciadas e três solteiras. Já no que diz respeito à maternidade, nove das treze entrevistadas têm filhos e quatro não.

As entrevistadas apresentam as seguintes funções: três Chief Executive Officer/Diretor Executivo (CEO), duas Chief Financial Officer/ Diretor Financeiro (CFO), uma Area Manager, uma Diretora de Recursos Humanos, uma Diretora de Comercial/Geral, uma Diretora Geral, uma Diretora de Logística e Expedição, duas Diretoras Executivas e uma Diretora Comercial Sul.

Quanto à formação académica, a maioria das entrevistadas possui graus académicos, designadamente cinco possuem mestrado, quatro são licenciadas, uma detém um bacharelato, duas são pós-graduadas e uma apenas completou o 12º ano.

É importante referir que o nome de cada entrevistada foi omitido por questões de confidencialidade, sendo-lhes, desta forma, atribuído um código com a letra “E” de entrevistada seguida de um número correspondente à ordem da realização das entrevistas. Para além disto, também o nome das respetivas empresas, onde as entrevistadas exercem funções, foi salvaguardado identificando-se pelo setor e tipo de empresa (micro, média e grande). No que diz respeito à dimensão, seis são médias empresas, quatro são grandes empresas e três são microempresas.

O setor das organizações é muito variado, abrangendo setores como o do Automóvel, Financeiro, Gestão e Consultoria de Recursos Humanos, Consultoria e Serviços Empresariais, Transportes e Logística, Recursos Humanos, Cortiça, Têxtil, Software, Recursos Humanos e Recrutamento e por fim, Associativismo.

Tabela 2: Caracterização das entrevistadas.

Código da Entrevista	Idade	Nº de filhos	Estado Civil	Formação Académica	Cargo	Tempo no cargo (anos)	Setor	Tipo de Organização
E1	33	0	Casada	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	Diretora de Recursos Humanos	2	Automóvel	Média
E2	48	1	Casada	Bacharelato em Gestão Hoteleira	CEO	5	Financeiro	Micro
E3	51	1	Divorciada	Mestrado em Marketing	Area Manager	3	Gestão e Consultoria de Recursos Humanos	Grande

E4	48	2	Casada	Mestrado em Gestão de Empresas	CFO	5	Automóvel	Média
E5	36	0	Solteira	Pós- graduação em Marketing e Gestão Estratégica	Diretora Geral	4	Consultoria e Serviços Empresariais	Micro
E6	47	3	Divorciada	Pós- graduação em Logística e Gestão de Transportes	CEO	1	Transportes e Logística	Grande
E7	30	2	Solteira	12ºano	Diretora Comercial/Geral	1	Recursos Humanos	Média
E8	47	0	Solteira	Mestrado em Logística	Diretora de Logística de Expedição	1	Cortiça	Grande
E9	44	2	Divorciada	Licenciada em Engenharia	CEO	1	Têxtil	Grande
E10	47	2	Divorciada	Licenciada em Gestão de Recursos Humanos	Diretora Executiva	4	Consultoria de Recursos Humanos	Média
E11	44	3	Casada	Licenciada em Gestão de Empresas	CFO	5	Software	Média
E12	40	2	Casada	Licenciada em Psicologia das Organizações	Diretora Comercial Sul	3	Recursos Humanos e Recrutamento	Média
E13	36	0	Casada	Mestrado Em Comunicação Organizacional	Diretora Executiva	1	Associativismo	Micro

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, e depois de definido o método de investigação escolhido, da caracterização das participantes deste estudo e de serem apresentados os procedimentos metodológicos, segue-se o quarto capítulo dedicado à apresentação, análise e discussão do material empírico recolhido nas entrevistas.

Capítulo 4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

No presente capítulo encontra-se a apresentação, análise e discussão dos dados obtidos nesta investigação, através das entrevistas realizadas a mulheres que desempenham funções em cargos de liderança, tendo em vista responder às duas questões de partida que orientam o presente estudo. Conforme referido no capítulo anterior, o estudo contou com a participação de treze entrevistadas, de setores distintos e com diferentes cargos nas respetivas organizações.

As duas grandes questões desta dissertação centram-se na existência de barreiras que impedem ou dificultam a progressão de carreiras das mulheres e também na liderança e género, no que diz respeito à controvérsia associada à existência de uma liderança feminina e das vantagens que esta pode acarretar para as organizações.

Assim sendo, neste capítulo, em primeira instância, o foco é dirigido para as possíveis barreiras e desafios que impossibilitam ou dificultam a progressão de carreira das mulheres e, acima de tudo, o exercício de um cargo de liderança, para dar resposta à segunda questão de partida: *“Quais são as principais barreiras que dificultam a ascensão e conseqüente permanência das mulheres em posições de topo/liderança?”*.

Em segundo lugar, pretende-se analisar quais as perceções das entrevistadas relativamente à liderança e ao papel de líder, bem como às vantagens percebidas associadas à gestão feminina nas organizações. Pretende-se, desta forma, responder à seguinte questão de partida: *“Como é perspectivada a liderança feminina e que vantagens esta acarreta para as organizações?”*.

Os dados recolhidos nas entrevistas realizadas com as treze entrevistas foram organizados em quatro categorias e dezasseis subcategorias, de acordo com a grelha de análise apresentada no capítulo anterior. A apresentação e discussão dos resultados está organizada em função das duas questões de partida acima identificadas.

4.1. Barreiras e desafios na ascensão das mulheres a cargos de topo/liderança

Com o objetivo de responder à primeira questão de partida – **quais são as principais barreiras que dificultam a ascensão e conseqüente permanência das mulheres em posição de topo/liderança** – realizaram-se várias questões para identificar as barreiras que permanecem e continuam a afetar a trajetória profissional das mulheres, dificultando a sua ascensão na carreira.

Na literatura, o conceito utilizado para descrever a convergência de diversos fatores que atuam

em múltiplos níveis, como o social, o individual, o organizacional e o político, que limitam e/ou impedem as mulheres de terem as mesmas oportunidades que os homens para ocupar cargos de alta responsabilidade nas organizações é conhecido como “*teto de vidro*”. Loutfi (2001) define este termo como um conjunto de barreiras baseados em preconceitos atitudinais e organizacionais que impedem as mulheres de alcançar posições hierárquicas de destaque. Este fenómeno tem impacto nas mulheres enquanto grupo da sociedade impedindo-as de progredir individualmente, exclusivamente em função do seu género e não necessariamente pelas qualificações, competências, habilidades, que possam ter ou não, para assumirem este tipo de funções da hierarquia organizacional (Steil, 1932). Desta forma, a literatura tem-se centrado nas várias barreiras que o termo agrega, tais como: estereótipos de género, maternidade, conciliação trabalho-família, entre outros.

A categoria das barreiras, traduz a perceção das entrevistadas sobre as principais barreiras e desafios que se colocam às mulheres no acesso a funções de liderança, particularmente de topo.

No seguimento desta categoria foram criadas e usadas 9 subcategorias entre as quais os género e *estereótipos de género, discriminação de género, segregação ocupacional, maternidade, conciliação entre a esfera pessoal e a esfera profissional, “queen bee”, história e cultura patriarcal conservadora, falta de igualdade de oportunidades e tecido empresarial português*.

Tabela 3: Subcategorias de análise da categoria das barreiras à ascensão das mulheres em cargos de liderança.

Subcategorias
Género e estereótipos de género
Discriminação de género
Segregação ocupacional baseada no género
Maternidade
Conciliação entre a esfera pessoal e a esfera profissional
“Queen bee”
História e a cultura patriarcal e conservadora
Falta de igualdade de oportunidades
Tecido empresarial português

Fonte: Elaboração própria.

4.1.1. Género e estereótipos de género

Quando questionadas acerca da persistência de *estereótipos* associados às mulheres, a maioria (10 entrevistadas) reconheceu que atualmente ainda existem alguns que acabam por prejudicar a progressão das suas carreiras. Os estereótipos mais evidenciados por estas foram a

emocionalidade (5), a passividade (4), as questões relacionadas com a maternidade como a in(disponibilidade) (3), a submissão (2), as responsabilidades familiares e domésticas (2), traços de conflituosidade (1) e por fim as capacidades (1). No entanto, embora reconheçam a existência destes *estereótipos* que acabam por ter um carácter inibidor para as mulheres, três destas dez entrevistadas consideram que estes estão cada vez menos enraizados na sociedade e nas organizações.

Acho que a questão da emocionalidade desde logo está muito subjacente, às vezes até em reuniões (...) nota-se logo em algum tipo de observação (E12, 40 anos, Diretora Comercial Sul, Recursos Humanos e Recrutamento).

A questão da responsabilidade familiar e a maternidade são os estereótipos que estão mais presentes (...) as pessoas pensarem que uma mulher não tem tanta disponibilidade (E11, 44 anos, CFO, Software).

Sem dúvida, a submissão e a passividade (...) continua a existir e irá sempre existir enquanto esta mentalidade não mudar (E7, 30 anos, Diretora Comercial/Geral, Recursos Humanos).

Existe a da mulher ser muito mais histérica, muito mais conflituosa, dá muitos mais problemas, equipas de mulheres assusta imenso (E4, 48 anos, CFO, Automóvel)

Eu acho que cada vez há menos mais ainda existem também por uma questão natural e pelo nosso tecido empresarial (E10, 47 anos, Diretora Executiva, Consultoria de Recursos Humanos).

Apesar da maioria ter afirmado a persistência de alguns *estereótipos*, três entrevistadas do estudo consideram que nos dias de hoje estes já não existem nem são fatores de impedimento ao desenvolvimento da carreira das mulheres.

Eu acho que já não existe tanto isso (...) mas cada caso é um caso (E3, 51 anos, Area Manager, Gestão e Consultoria de Recursos Humanos).

Esta discriminação que é exercida contra as mulheres é perpetuada pela persistência dos *estereótipos associados ao género* feminino que são vistos como incompatíveis ao sucesso da gestão. De acordo com Nelson, Acker e Manis (1996), os estereótipos são crenças ou expectativas sociais, rígidas e generalizadas acerca de traços e comportamentos de determinados grupos sociais. Estas

crenças estereotipadas associadas ao homem e à mulher são omnipresentes e amplamente partilhadas pelos membros de determinada sociedade (Heilman, 2001). Desta forma, os *estereótipos* podem conduzir a inferências rápidas e simplistas sobre os indivíduos ou grupos sociais, dispensando a necessidade de adquirir informações mais fidedignas e individualizadas sobre cada pessoa (Tajfel, 1982). Isto ocorre porque os *estereótipos* geralmente baseiam-se em características superficiais, como a aparência física ou a afiliação a determinado grupo, em vez de diferenças individuais que possam existir dentro de um mesmo grupo.

4.1.2. Discriminação de género

Enveredando por questões de teor mais sensível e pessoal, foi-lhes questionado, se durante o seu percurso profissional enfrentaram algum episódio ou situação que possa ter indiciado *discriminação com base no seu género*.

A maioria das entrevistadas, onze do total, assumiram já ter passado por situações discriminatórias pelo simples facto de serem mulheres. Dessas onze, seis afirmaram que as situações discriminatórias estavam relacionadas com a maternidade, sendo que quatro destas foram questionadas no processo de recrutamento se já tinham filhos ou se ambicionavam ter para breve. Além disso, uma das entrevistadas refere que, quando foi contratada, um gerente do sexo masculino estabeleceu que ela não poderia engravidar durante seis meses, como se essa fosse uma decisão da organização e não da própria mulher.

Eu todas as entrevistas de emprego perguntaram-me se pretendia ter filhos (...) inicialmente no meu currículo já colocava casada e com dois filhos assim escusavam de me perguntar (...) em todas as entrevistas de emprego se calhar a primeira é como se chama e a segunda é se tem filhos (E4, 48 anos, CFO, Automóvel).

Já me aconteceu, numa outra empresa em que eu tinha um gerente homem e quando fui contratada a primeira coisa que me disse foi que naqueles seis meses eu não podia engravidar (E7, 30 anos, Diretora Comercial/Geral, Recursos Humanos).

Já me colocaram questões como “tens de pensar muito bem no que queres ou subir na função ou ter filhos” (E1, 33 anos, Diretora de Recursos Humanos, Automóvel).

Uma das entrevistadas relatou um episódio que evidência nitidamente a existência de estereótipos associados ao papel da mulher e ao papel de líder porque os parceiros de trabalho, geralmente homens, nunca levavam a sério as suas visões e opiniões.

Quando íamos todos para uma reunião, onde eu expunha os problemas e dizia “temos este problema assim e assim”, diziam-me “não é nada disso, tu não sabes”, nem sequer era levada a sério (E9, 44 anos, CEO, Têxtil).

De acordo com a autora Alice Eagly e com a teoria do papel social desenvolvido pela mesma, a mulher aparece frequentemente associada a características comunais que engloba traços como a afetividade, instabilidade emocional, passividade, entre outras. Estas características não são vistas como particularidades adequadas à imagem de líder (Nogueira, 2006) e, desta forma, originam preconceitos que acabam por se tornar pré-existentes e pejorativos, nomeadamente, quando estas ambicionam ocupar cargos de liderança (Tabassum & Nayak, 2021). Neste caso, a entrevistada não era vista como diretora-geral, mas sim como secretária, ao contrário do seu parceiro homem que exercia a mesma função e ele sim era visto como diretor-geral.

Aconteceram situações em que acharam que era o meu parceiro de trabalho o patrão e eu a secretária (...) uma vez num projeto que estávamos a desenvolver e eu era quem estava a coordenar numa escola, uma professora insistiu que queria falar com o meu parceiro quando eu é que estava a coordenar o projeto (...) eu achei aquilo estranho e depois ele veio-me dizer que ela foi pedir trabalho para o filho porque como ele era o dono da empresa, era com ele que tinha que falar (...) conclusão, ninguém ali sabia quem era o/a dono/a da empresa, ninguém ali tinha noção, mas partiu do pressuposto que era ele o dono e não eu (E5, 36 anos, Diretora Geral, Consultoria e Serviços Empresariais).

Além disso, duas entrevistadas afirmaram que as situações discriminatórias que enfrentaram estavam relacionadas principalmente à comprovação do seu valor e das suas capacidades. Segundo elas, os parceiros do sexo masculino ou administradores desvalorizavam as suas visões e opiniões, principalmente no início das suas carreiras.

Quando íamos todos para uma reunião, onde eu expunha os problemas e dizia “temos este problema assim e assim”, diziam-me “não é nada disso, tu não sabes”, nem sequer era levada a sério (E9, 44 anos, CEO, Têxtil).

Tinha muito a ver com alguma discriminação (...) sobretudo de acharem que as mulheres não tinham capacidade como os homens (...) eu sentia que desvalorizavam muito a opinião das mulheres (...) o foco desta discriminação estava muito relacionado com o ser-se mãe (E12, 40 anos, Diretora Comercial Sul, Recursos Humanos e Recrutamento). Onde meter aqui na discriminação

Tinha de ter muito mais conhecimento, tinha sempre de estudar mais os temas para me poder afirmar (E8, 47 anos, Diretora de Logística de Expedição, Cortiça).

Todavia, duas entrevistadas admitiram nunca ter passado por qualquer episódio ou situação discriminatória com base no seu género. Uma possível explicação para isto é o facto de ambas possuírem habilitações académicas em áreas predominantemente femininas - uma Licenciada em Gestão de Recursos Humanos e outra com Mestrado em Comunicação Organizacional, sendo que, atualmente desempenham funções na área da Consultoria de Recursos Humanos e outra na área do Associativismo, sendo estas tipicamente femininas.

Nunca me senti, em processo algum, em situação alguma, discriminada (E10, 47 anos, Diretora Executiva, Conslltoria de Recursos Humanos).

Não, curiosamente (E13).

4.1.3. A segregação ocupacional baseada no género

A *segregação ocupacional baseada no género*, decorre da intenção de perceber se consideram que ainda existem áreas/setores maioritariamente femininos e/ou masculinos.

A maioria das entrevistadas (onze) considera que ainda continuam a existir áreas/setores maioritariamente femininos e/ou masculinos. Porém, seis destas onze consideram que, apesar de ainda estar enraizado no mercado de trabalho português, há uma tendência de diminuição deste fenómeno.

Claramente existe aqui uma diferença, existem áreas claramente onde as mulheres predominam e áreas em que claramente os homens predominam (E5).

Acho que sim, ainda existe, mas já não é em tão grandes proporções como há uns anos atrás

(...) antigamente era mesmo, existiam trabalhos que eram só para homens (...) aliás havia anúncios que eram só masculinos ou só femininos (E2).

Obviamente que existem muitas áreas que ainda existe um estereótipo ou que ainda não existem muitas mulheres a fazer, áreas como a manutenção, mecânica, eletricista, é muito difícil encontrar mulheres (...) ainda existe esta divisão e esta segregação, mas acho que a tendência é mesma a de eliminar (E1).

Na literatura a segregação ocupacional é uma consequência dos estereótipos de género, estando relacionado com os papéis sociais tradicionalmente atribuídos ao homem, como “ganha-pão” e à mulher como cuidadora do lar e dos filhos (Riggs, 1997). Desta forma, a alocação de trabalho com base no género surge desde as primeiras sociedades humanas e parece estar a persistir na força de trabalho das sociedades contemporâneas. Esta segregação, segundo Preston (1999), existe quando tanto mulheres como homens são distribuídos entre as várias ocupações de forma desequilibrada e desproporcional comparativamente à participação geral da forma de trabalho existente em determinada sociedade.

No seguimento disto, cinco das onze entrevistadas, além de afirmarem a existência da segregação ocupacional baseada no género, mencionam, tal como na literatura, que as mulheres são encorajadas a seguir carreiras em áreas consideradas “femininas” como a saúde, educação e da sociabilidade como a assistência social e os homens encorajados a seguir carreiras consideradas “masculinas” como a engenharia, a física, a matemática e as finanças (Block, 2023). Desta forma, as mulheres acabar por estar sub-representadas em profissões tradicionalmente masculinas e sobre representadas em empregos que são tradicionalmente rotulados como empregos femininos.

Há funções que vai ser difícil mudar de mentalidade porque efetivamente desde pequenas as crianças são educadas para seguirem certos rumos (E1, 33 anos, Diretora de Recursos Humanos, Automóvel).

Em Portugal, em 2021, de acordo com o Boletim Estatístico da Igualdade de Género, é possível verificar-se esta segregação do mercado de trabalho. Isto porque, apesar de predominantes em praticamente todos os domínios das áreas de investigação, sendo a maior taxa de participação feminina nas Ciências médicas e da saúde com 65,5%, continuam a registar-se valores reduzidos nas

Ciências Exatas (32,8%) e nas Ciências da engenharia e tecnologias com apenas 27,7% de taxa de feminização.

Não havia mulheres e mesmo nos acessos aos cursos havia muito poucas mulheres, a formação de pilotos, formação de mecânicos de aeronáutica, formação em financeira de áreas que eram muito mais de homens do que de mulheres (...) hoje não tanto, mas continuam a ser funções muito mais masculinizadas (E12, 40 anos, Diretora Comercial Sul, Recursos Humanos e Recrutamento).

Claramente existem muito menos mulheres engenheiras do que homens, mas depois também existe o inverso, na área social, da educação, das áreas sociais, na saúde como a enfermagem, onde existem muitas mais mulheres do que homens (E5, 36 anos, Diretora Geral, Consultoria e Serviços Empresariais).

Além das questões educacionais e socioculturais, a criação estereotipada em torno das profissões pode, segunda duas entrevistadas, serem influenciadas pelos aspetos físicos e morfológicos, levando à origem da segregação ocupacional uma vez que as mulheres apresentam, geralmente, forças musculares inferiores quando comparadas ao género oposto.

Há áreas em que é necessária força física e em que os homens pela sua composição física à partida estão mais vocacionados para determinadas áreas que exigem maior esforço físico (...) às vezes não tem a ver com exclusividade de género, tem a ver com a compleição física de homens e de mulheres (E3, 51 anos, Area Manager, Gestão e Consultoria de Recursos Humanos).

Contudo, duas das entrevistadas afirmam que já não existem áreas femininas e áreas masculinas, negando a existência de uma segregação ocupacional baseado no género no mercado de trabalho.

Não, acho que não (E9, 44 anos, CEO, Têxtil).

Não, acho que cada vez menos acontece isso (E6, 47 anos, CEO, Transportes e Logística).

4.1.4. A maternidade como entrave à ascensão das mulheres

A seguinte subcategoria diz respeito à *maternidade*, sendo esta uma das barreiras mais presentes na ascensão profissional das mulheres. Segundo a literatura, de acordo com Aranda & Glick (2014), as mulheres quando pretendem construir família, ao contrário dos homens, sofrem com a conhecida “pena de maternidade”, que consiste em atos discriminatórios que afetam as oportunidades de promoção, de formação, de igualdade salarial e até de oportunidades de contratação.

Quanto às entrevistadas, seis referiram que a maternidade é de facto a principal barreira que se coloca às mulheres na ascensão das suas carreiras.

Eu acho que aqui a grande questão tem a ver com a maternidade, a empresa que contrata vai pensar “ah vou estar a contratar uma pessoa que se calhar vai engravidar e vai estar no mínimo cinco meses ausente da empresa (E3, 51 anos, Area Manager, Gestão e Consultoria de Recursos Humanos).

Não chegamos a posições de topo tão rapidamente, não é por falta de experiência ou competências ou comprometimento com a função e de empenho, às vezes é mesmo porque somos mulheres e somos mães (...) continua a haver esse espírito e opinião que se for mulher tem menos disponibilidade para a empresa (E11, 44 anos, CFO, Software).

Eu acho que existe uma questão que não está resolvida e nunca estará provavelmente, que tem a ver com o momento em que a mulher quer ser mãe (E5, 36 anos, Diretora Geral, Consultoria e Serviços Empresariais).

Para além disto, as entrevistadas acreditam que a maternidade está intimamente relacionada à ideia de ausência, indisponibilidade ou menos disponibilidade comparativamente ao homem na mesma posição (paternidade). Segundo elas, esta ausência e/ou indisponibilidade certamente terá um impacto nas organizações, uma vez que estas ainda não estão preparadas e ainda não desenvolveram estratégias suficientes e eficientes para lidar com esse impacto e encarar a maternidade como uma situação normal e não obstrutiva em relação às mulheres que ambicionem progredir e ocupar determinados cargos.

A partir do momento em que a mulher se ausenta 6/8 meses ou 5/6 meses de uma organização, isto tem um impacto (...) não é um problema de todo, é um impacto e esse impacto é desigual se for um homem e se for uma mulher porque o homem não engravida (...)

enquanto não existirem mecanismos e políticas públicas que permitam que a gravidez não seja um impedimento de progressão vai continuar a existir este preconceito (E5, 36 anos, Diretora Geral, Consultoria e Serviços Empresariais).

Devido às ausências por maternidade que são tão prolongadas é um desafio para as organizações (...) por um lado, reconheço que as empresas ainda estereotipam muito o acesso das mulheres a lugares de poder por esta questão da maternidade, porque preveem que vão estar ausentes (E12, 40 anos, Diretora Comercial Sul, Recursos Humanos e Recrutamento).

No seguimento disto, e sendo a maternidade uma das barreiras mais referidas pelas entrevistadas, foi questionado se estas a consideram um entrave e em que medida é que o poderá ser para as mulheres assumirem funções de liderança ou a progredirem na carreira.

A maioria das entrevistadas (sete), considera que sim, que a maternidade é vista como um entrave à progressão da carreira da mulher assim como fator contribuidor das desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Segundo estas, a maternidade é sinónimo de ausência para as organizações, por causa das licenças de maternidade durante a gravidez, mas também do pós-gravidez, altura em que as crianças são pequenas e ainda dependentes. Consequentemente, a esta ausência associa-se uma menor disponibilidade sobretudo no que toca a cargos de maior responsabilidade. Esta ausência e indisponibilidade são vistas, segunda as entrevistadas, como um problema do ponto de vista de gestão das organizações tendo um grande impacto nelas.

Eu acho que sim (...) e a grande preocupação das empresas é com os filhos e com o tempo que a mulher passa fora e o facto de contratar alguém que vai ter filhos e que vai estar seis meses fora da organização (E4, 48 anos, CFO, Automóvel).

É assim, não deveria porque a maternidade é uma coisa natural (...) mas acredito que por estas questões de se ausentar, de ter aqui um período onde a disponibilidade se calhar não é tão grande como a do homem, isso pode ser um fator bloqueador para não se escolher uma mulher para a liderança (E13, 36 anos, Diretora Executiva, Associativismo).

Este ainda é um tópico obscuro para as organizações e tal como foi referido anteriormente, as mulheres quando optam por construir família ou caso já a tenham construída, ao contrário do homem, sofrem pela conhecida “pena de maternidade. Esta consiste numa perda de capital humano, ou seja,

quando as mulheres se tornam mães acabam por se afastar do trabalho e dividem a sua atenção entre o trabalho e a casa. Para além disto, esta “pena da maternidade “consiste em atos discriminatórios que acabam por repercutir efeitos negativos e desiguais nas oportunidades de promoção, na formação, na avaliação de desempenho, na remuneração e nas oportunidades de contratação (Aranda & Glick, 2014; Ma, Kim, Yang, Wu & Xu, 2022). Isto acontece porque existe um maior preconceito implícito sobre as mulheres, que leva a sociedade a considerar que são elas que devem assumir as responsabilidades familiares e domésticas como um fator primário (Ellemers, 2014).

Apesar de sete entrevistadas considerarem a maternidade um entrave, três destas mencionam que isso pode depender de organização para organização, da forma como elas vêm a questão e da flexibilidade que oferecem. Para além disto, uma dessas três entrevistadas refere que as novas formas de trabalho, mais flexíveis, como o teletrabalho podem vir a ajudar na questão das ausências no espaço físico das organizações.

Isto vai depender da empresa e da flexibilidade da mesma, cada vez mais com a flexibilidade a coisa começa a ser diferente (E1, 33 anos, Diretora de Recursos Humanos, Automóvel).

Eu acho que é um entrave grande, dependendo da organização e se esta não souber gerir essa questão (E4, 48 anos, CFO, Automóvel).

Acho que as novas formas de trabalho podem vir a ajudar, a questão do teletrabalho, todas as coisas que vão surgindo com a evolução (...) isso também vai facilitar (E8, 47 anos, Diretora de Logística de Expedição, Cortiça).

Relativamente à análise sociodemográfica, é de realçar que das entrevistadas que consideram a maternidade um entrave, têm as idades compreendidas entre 30 aos 51 anos, sendo que quatro destas são mães, uma encontra-se grávida e as duas restantes não têm filhos. Já no que diz respeito às restantes entrevistadas, seis que consideram que a maternidade não é um impedimento para as mulheres, têm as idades compreendidas entre os 36 aos 48 anos, cinco delas são mães e uma não. Destas últimas, duas entrevistadas mencionaram que a maternidade, na perspetiva individual de cada uma e com base nas suas experiências, não foi um entrave, apesar de afirmarem que depende de organização para organização e que em algumas isso é visto como um problema. Das restantes duas, apesar de não falarem numa perspetiva individual, partilham da mesma opinião, uma considera que

não é nem deve ser, mas reconhece que a maternidade é uma dificuldade sobretudo em termos de gestão e por fim, uma considera que a maternidade é uma opção e escolha da mulher.

Para mim não me impediu de rigorosamente nada (E9, 44 anos, CEO, Têxtil).

Acho que não é um entrave (...) não pode ser um entrave, não deve (...) acho que nenhuma organização, com valores corretamente definidos, com um caminho corretamente traçado pode considerar a maternidade um entrave ao sucesso e à evolução da mulher (E5, 36 anos, Diretora Geral, Consultoria e Serviços Empresariais).

Eu acho que esta questão da maternidade é sempre uma opção (E11, 44 anos, CFO, Software).

4.1.5. Os grandes desafios da conciliação entre a esfera privada e a esfera profissional

Relativamente aos grandes desafios da *conciliação entre a esfera pessoal/familiar* e a esfera profissional para as mulheres em cargos de liderança, as respostas das entrevistadas foram unânimes. Todas afirmaram que a conciliação entre as duas esferas só por si já é um desafio. Segundo a análise sociodemográfica, nove destas têm filhos, sendo uma solteira, quatro casadas e quatro divorciadas, já as restantes entrevistadas que não têm filhos, duas são casadas e as outras duas são solteiras.

Eu acho que a principal dificuldade, neste momento, é mesmo a casa (...) para a mulher evoluir em termos de carreira tem de haver apoio familiar (...) toda a gente que quer ter filhos tem uma parte muito exigente que nos obriga a dividir o tempo (...) mas o apoio é fundamental para não ligarem do infantário e ser a mãe que vai buscar sempre o bebé (E4, 48 anos, CFO, Automóvel).

Porém, o maior desafio e dificuldade mencionada pela maioria (sete das entrevistadas) é o facto de as responsabilidades familiares e domésticas ainda estarem muito associadas à figura feminina.

Eu às vezes gostava de ser homem (...) não têm de responder ao âmbito familiar (...) é preciso investir nesta questão (...) mas se os homens continuarem a pensar que a maternidade é só dada praticamente à mulher, e que esta tem que continuar a limpar a casa, o caminho não é

por aí (E7, 30 anos, Diretora Comercial/Geral, Recursos Humanos).

Acho que o grande problema é em casa em dividir tarefas, se houvesse essa predisposição do casal em ser igual para os homens e para as mulheres (...) (E9, 44 anos, CEO, Têxtil).

A questão da maternidade e da conciliação da vida profissional e familiar ainda está muito mais ligada às mulheres do que aos homens, se fizer um inquérito à população para ver quem vai buscar os filhos à escola veja a percentagem feminina que lhe dá (E12, 40 anos, Diretora Comercial Sul, Recursos Humanos e Recrutamento).

Continua a existir a ideia de que a mulher é que tem o dever de cuidadora da casa e a verdade é que continua a ter mais tarefas domésticas do que o homem (E2, 48 anos, CEO, Financeiro).

Na literatura, esta relação entre as duas esferas é vista como uma relação regida pelo conflito e este conflito reflete as dificuldades sentidas pelos indivíduos em cumprir as obrigações e exigências estabelecidas em simultâneo pelos diferentes papéis, podendo resultar numa escassez de recursos, como o tempo e a energia, e também no aumento do stress. Isto porque, quando o indivíduo dispõe a maioria do seu tempo e da sua energia no desempenho de um dos papéis, pode acabar por interferir o desempenho no outro e, para além disso, quando existe elevados níveis de tensão ou stress numa das esferas, pode acabar por repercutir na outra (Vieira, Lopez & Matos, 2014). Portanto, é importante encontrar um equilíbrio entre as duas esferas de forma a desenvolver uma relação positiva, permitindo que os indivíduos possam estar ativamente envolvidos em ambas (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003).

Embora a questão da conciliação entre a vida familiar e profissional afete homens e mulheres, a literatura aponta que as mulheres são as mais afetadas e penalizadas, devido aos papéis socialmente atribuídos de esposas, mães, cuidadoras e responsáveis pelas tarefas domésticas (Aranda & Glick, 2014; Stier, Lewin-Epstein & Braun, 2018). Isto por causa dos papéis socialmente atribuídos às mulheres, de esposas, mães, cuidadoras e responsáveis pelas tarefas domésticas, cuja família acaba por ter mais probabilidades de interferir com a esfera laboral. Por exemplo, quando se trata de cuidar de um filho que está doente ou quando há alguma reunião escolar é, normalmente, a mãe a assumir esse papel de cuidadora (Santos, 2011). Isto gera um preconceito implícito que leva a sociedade a considerar que estas tarefas devem ser prioritariamente assumidas pelas mulheres.

Desta forma, a família acaba por ter mais probabilidade de interferir com a esfera laboral, refletindo-se num conflito trabalho-família. Este conflito pode gerar conflitos internos e sentimentos de

culpa, porque, se por um lado, quando optam por não seguir a carreira sentem culpa em relação à sua carreira, por outro, ao optar pela carreira, sentem que não estão a cumprir o seu dever e papel enquanto esposas e mães. Isto deve-se à pressão normativa para que as mães, não os pais, priorizem a família em detrimento do trabalho e da carreira. Por exemplo, quando as mães trabalhadoras não usufruem de licenças de maternidade, são percecionadas como não cumpridores das normas de priorização da família e conseqüentemente consideradas piores mães do que aquelas que tiram licenças. Por outro lado, as mães trabalhadoras que tiram licenças, são percebidas como menos profissionais (Aarntzen, Derks, Steenbergen, Ryan & Lippe, 2019).

Este sentimento de culpa foi mencionado por uma das entrevistadas (entrevistada 4: 48 anos, CFO, Automóvel), segundo ela, se não existir um apoio e uma partilha de responsabilidades em casa, a mulher vai acabar por desenvolver esse tipo de sentimentos.

O grande desafio é mesmo conseguir encontrar esse equilíbrio em casa, só tendo esse equilíbrio é que conseguimos focar no nosso trabalho, principalmente sem sentimentos de culpa que é o que muitas mulheres têm e isso não faz sentido (E4, 48 anos, CFO, Automóvel).

Isto, segundo a perspetiva de uma entrevistada, pode ser visto pelas próprias mulheres como uma fragilidade que não querem que seja vista pela organização.

Sinto essa pressão de não mostrar essa fragilidade perante os meus pares homens, sobretudo, até talvez com algum receio de que quem tomou a decisão de me dar este lugar possa pensar se tomou a decisão certa (E12, 40 anos, Diretora Comercial Sul, Recursos Humanos e Recrutamento).

Muitas vezes, quando as mulheres não conseguem conciliar estas duas esferas, ou vêm-se obrigadas a adiar ou a eliminar a vontade de casar e de ter filhos com o intuito de não prejudicar o seu percurso profissional ou procurarem outro tipo de trabalho que as permita encontrar um equilíbrio, ou então, em último recurso, deixam de lado o seu desejo de progredir na carreira (Gammie & Gammie, 1997; Díaz, 2022). Regularmente, o tipo de trabalho escolhido é em regime de tempo parcial, uma vez que é conhecido como uma forma de obter equilíbrio entre as responsabilidades exigidas por ambos os papéis a desempenhar.

Os horários fixos (também trabalhos a tempo inteiro) e a pouca flexibilidade que algumas organizações oferecem aos seus colaboradores foram mencionados por cinco entrevistadas como

desafios à conciliação entre a esfera profissional e a esfera laboral. Esta flexibilidade geral e em termos de horário pode segundo as mesmas, ajudar nesta conciliação, porém, é necessário a empresa adaptar medidas que cumpram as necessidades individuais de cada um. As novas modalidades de trabalho, como o teletrabalho, também foram mencionadas como uma alternativa para existir uma maior flexibilidade.

Eu acho que os grandes desafios é cumprir horários, ou seja, não haver uma flexibilidade de horários que te permitissem gerir melhor as coisas (...) (E13, 36 anos, Diretora Executiva, Associativismo).

Eu não acredito que é por tu teres um horário fixo, em que entras às nove e sai às seis, que vais conseguir ter uma conciliação entre a vida profissional e a vida particular porque cada vida é uma vida (...) cada pessoa vai ter necessidades muito diferentes (E5, 36 anos, Diretora Geral, Consultoria e Serviços Empresariais).

Existir aquele estereótipo de que quem trabalha depois das seis é que é bom trabalhador, mas essa ideia está a cair até porque depois a própria pandemia e o teletrabalho vieram deitar por terra muitas dessas situações (E10, 47 anos, Diretora Executiva, Consultoria de Recursos Humanos).

4.1.6. O fenómeno “queen bee”

A subcategoria “queen bee” resulta das opiniões das entrevistadas, acerca do que poderá levar mulheres líderes a discriminar outras mulheres no acesso a funções de liderança e na progressão das suas carreiras. Isto porque, apesar da maioria dos estudos sobre a liderança feminina serem baseados em pressupostos de irmandade e solidariedade entre mulheres e de estas expectarem ser aliadas por natureza, a verdade é que, muitas vezes, acaba por acontecer o inverso e, nesse caso, o rótulo de “aliada” é substituído por “abelha rainha” (Arvate et al., 2018).

Quanto às entrevistadas, houve novamente uma convergência de opiniões. Nove das participantes consideram que os únicos fatores que podem estar na base desta discriminação e nesta falta de empatia entre mulheres são a “insegurança”, a “competitividade”, a “inveja”, os “ciúmes”, o “medo” e o “passado”.

Mulheres que fazem isso são mulheres que são inseguras (...) provavelmente têm uma grande insegurança relativamente às funções que desempenham nesse cargo e quando tendem a ter esse tipo de comportamento só denota insegurança delas (E10, 47 anos, Diretora Executiva, Consultoria de Recursos Humanos).

Há aqui a questão da inveja, questão de saber que a outra pessoa de alguma forma pode ser melhor do que tu (...) e também há a questão da competição e nas empresas há (E5, 36 anos, Diretora Geral, Consultoria e Serviços Empresariais).

Já me aconteceu e no meu caso foi nitidamente por ciúmes e medo de ser ultrapassada e essa fase foi mesmo complicada (...) ciúmes e falta de confiança das competências, acho que existe muito isso entre mulheres, ao longo da minha vida deparei-me com alguns episódios desses (E11, 44 anos, CFO, Software).

Este rótulo de “abelha rainha” é atribuído, então, a mulheres que se inserem em organizações onde a maioria dos cargos de liderança são ocupados por homens, e que têm o objetivo de alcançar o sucesso individual ajustam-se a culturas predominantemente masculinas (Arvate, et al., 2018).

A literatura sugere que isto acaba por acontecer porque a imagem de sucesso de líder está frequentemente associada aos estereótipos masculinos como a competitividade e a assertividade, ao invés dos estereótipos femininos como a sensibilidade. Como resultado, as mulheres “rainhas abelhas” tendem a afastar-se do seu grupo identitário de referência, ou seja, de outras mulheres, e adotam essas características estereotipadas como masculinas, como forma de sobrevivência e na tentativa de alcançar ou manter o sucesso nas suas carreiras (Eagly & Karau, 2002; Arvate et al., 2018).

Para além disto, a maioria destas mulheres podem ter uma baixa identificação de género com o seu grupo de referência, distanciando-se das outras mulheres e da imagem desfavorável do potencial de carreira feminina (Derks, Laar & Ellemers, 2016; Arvate et al., 2018).

No seguimento do que foi referido pela entrevistada 2 (48 anos, CEO, Financeiro) e fazendo um ponto de ligação com a literatura, este fenómeno de “queen bee” é encarado como uma resposta à discriminação pela qual a mulher possa ter enfrentado no seu “passado” e não um fenómeno baseado no preconceito de género.

Têm medo que lhes tirem o lugar e se vier alguém um bocadinho mais solto, mais dinâmico ou uma rapariga mais bonita, mais arranjada, mais jovem e as mulheres têm medo que alguém

lhes venha tirar essa posição (...) e depois aquilo que lhes fizeram no passado, se calhar dificultaram-lhe a sua progressão na carreira porque elas poderiam vir a ser mães e fazem o mesmo às outras mulheres (E2, 48 anos, CEO, Financeiro).

Esta discriminação, tal como foi referida anteriormente, surge na maioria em ambientes organizacionais dominados pelos homens nos quais as mulheres são desvalorizadas e encaradas com irrelevantes. Desta forma, isto acaba por criar uma ameaça ao seu grupo de identidade de referência (neste caso, as mulheres) e como resposta a esta ameaça as mulheres por um lado podem desenvolver estratégias coletivas de forma a reduzir e eliminar os estereótipos associados ao seu grupo ou, por outro lado, desenvolverem estratégias individuais que fazem com que as mulheres se distanciem do seu grupo e da imagem desfavorável do potencial de carreira feminina, na procura de aceitação no grupo favorecido (Derks, Laar, Ellemers & Groot, 2011; Derks, Laar & Ellemers, 2016; Arvate et al., 2018).

Apesar disto, três das nove entrevistadas dizem que a discriminação não é uma característica exclusiva do género feminino, ou seja, tanto o homem como a mulher podem desenvolver comportamentos discriminatórios, dependendo da personalidade de cada um e não do género.

Eu não acho que isso seja uma característica das mulheres (...) há de acontecer com homens e com mulheres, acho que não será uma característica da mulher (E4, 48 anos, CFO, Automóvel).

Isso poderá estar relacionado com a personalidade e não tanto com o género (E1, 33 anos, Diretora de Recursos Humanos, Automóvel)

Eu acho que as pessoas fazem isso, não acho que sejam as mulheres que fazem isso a outras mulheres, acho que são as pessoas (E5, 36 anos, Diretora Geral, Consultoria e Serviços Empresariais).

Para além disto, quatro entrevistadas não souberam responder a esta questão. O facto de, tal como é mencionado na literatura, a maioria dos estudos sobre a liderança feminina serem baseados em pressupostos de irmandade e de solidariedade entre mulheres e de estas expectarem ser aliadas por natureza, pode ajudar a explicar a ausência de informação e da resposta por parte destas quatro

participantes (Arvate, Galilea & Todescat, 2018).

Não faço ideia o que é que se passa na cabeça dessas mulheres, não consigo perceber (E9, 44 anos, CEO, Têxtil).

Nunca tive uma experiência nesse sentido, por isso não sei responder (E6, 47 anos, CEO, Transportes e Logística).

4.1.7. Contexto histórico e cultura da família tradicional

As entrevistadas identificaram outros aspetos que no seu entender constituem barreiras à ascensão profissional das mulheres.

Segundo quatro das entrevistadas a *história e a cultura patriarcal e conservadora* ainda está profundamente enraizada na sociedade atual, apesar de já ser perceptíveis mudanças em relação a essa questão.

Os excertos a seguir apresentados ilustram a opinião das entrevistadas em relação à história e à cultura portuguesa. Segundo a entrevistada 13 (36 anos, Diretora Executiva, Associativismo), apesar da sociedade portuguesa já se encontrar em mudança a realidade é que ainda é conservadora, referindo que historicamente a família tradicional portuguesa era regida pelos ideais do patriarcado:

Eu acho que pode ser, apesar de estarmos em mudança, nós ainda somos uma sociedade um bocadinho conservadora (...) o nosso histórico a nível cultural tinha a ideia de que a mulher era para estar em casa a cuidar dos filhos e o homem era o sustento e ligado ao trabalho, aquelas coisas do patriarcado (E13, 36 anos, Diretora Executiva, Associativismo).

Eu acho que o principal desafio é a barreira cultural que existe no nosso país (E10, 47 anos, Diretora Executiva, Consultoria de Recursos Humanos).

O problema está basicamente na cultura portuguesa (...) no que respeita a esfera familiar ainda somos muito antiquados, ainda vemos o homem que sai para trabalhar e a mulher que fica em casa a cuidar das crianças (E7, 30 anos, Diretora Comercial/ Geral, Recursos Humanos).

. Esta estrutura familiar patriarcal era composta por um elemento, o homem, que trabalhava fora de casa, sustentando economicamente a família (ganha-pão) e pela mulher que se ocupava exclusivamente das tarefas domésticas e do cuidar dos filhos, desempenhando o papel de “líder expressivo na família”, que visava garantir o “bem-estar dessa unidade social” (Oliveira & Amâncio, 2002).

Ao longo dos anos foi se desenvolvendo um novo padrão familiar, onde a mulher desempenha um papel ativo no mundo labora. Embora o papel da mulher tenha-se estendido progressivamente para além da esfera privada, as expectativas da sociedade não acompanharam esta evolução do novo papel desempenhado pelas mulheres, o papel integrante no mercado de trabalho e na esfera laboral (Halim, Barbieri, Morais, Jakes & Seekampi, 2020).

4.1.8. Falta de igualdade de oportunidades

A falta de *igualdade de oportunidades* foi acrescentada pelas entrevistadas como uma barreira na ascensão profissional das mulheres, sendo esta uma nova subcategoria de análise.

Quando às entrevistadas, houve uma coerência, embora tenham apontado diferentes fatores que constituem esta *falta de igualdade de oportunidades* no mercado de trabalho. A maioria das entrevistadas (oito num total de treze), fazem referência à maternidade, à conciliação entre a esfera profissional e a esfera pessoal/familiar, como também ao contexto histórico e cultural de Portugal, como os principais fatores da origem desta falta de igualdade, devido à ausência e à falta de disponibilidade que isso pode acarretar.

Eu vou-me repetir um bocadinho, eu acho que é mesmo a questão da maternidade, há um grande estereótipo nas organizações com as questões relacionadas com a maternidade, pelas dificuldades de gestão que isso depois acarreta (E12, 40 anos, Diretora Comercial Sul, Recursos Humanos e Recrutamento).

É tudo muito cultural e as coisas demorarão algum tempo a consolidar-se e a melhorar (E8).

Ainda há muito a ideia de que caso de ter filhos pequenos e se ele ficar doente a mulher é quem falta sempre ao trabalho para cuidar dos filhos (E2, 48 anos, CEO, Financeiro).

Tem de haver equilíbrio em casa e muitas vezes não o há (E9, 44 anos, CEO, Têxtil).

4.1.9. Tecido empresarial português

Também o *tecido empresarial* de Portugal é apontado por duas das entrevistadas como um dos fatores que origina uma barreira. Os excertos em baixo ilustram a opinião das entrevistadas em relação ao tecido empresarial português como uma barreira à aquisição de cargos de poder pelas mulheres na sociedade portuguesa:

Somos um país de pequenas e médias empresas (...) e muitos dos empresários ou patrões (...) o maior desafio será a mudança de mentalidades destes (...) verem que existem vantagens para que uma mulher esteja em cargos de liderança (E10, 47 anos, Diretora Executiva).

Muitos dos gestores antigos não têm a mentalidade tão aberta (...) verem que o papel da mulher na sociedade é diferente daquilo que era (...) muita pouca abertura para ouvirem também o que as mulheres têm para dizer, as suas visões e opiniões (E13, 36 anos, Diretora Executiva, Associativismo).

O tecido empresarial de Portugal é predominantemente de micro (96,0%), pequenas (3,3%) e médias empresas (0,6%) e para além disso muitas delas são familiares (PORDATA, 2023). Isto faz com que os gestores ou administradores que se encontram na maioria das empresas sejam mais velhos, de baixa escolaridade e respetivamente mais conservadores, desfavorecendo, dessa forma, o posicionamento da mulher no mercado de trabalho e nos altos cargos organizacionais (CIG, 2021; Neves, 2022).

4.2. A existência da liderança feminina e as possíveis vantagens que esta pode acarretar para as organizações

Com vista a responder à segunda questão de partida – **como é perspectivada a liderança feminina e que vantagens esta pode acarretar para as organizações?** – foi realizado um conjunto de questões para identificar e obter, em primeiro lugar, a perceção das entrevistadas em relação ao conceito de liderança, nomeadamente, liderança eficaz, bem como a descrição do seu próprio estilo de liderança. Em segundo lugar pretende-se obter a perceção sobre as possíveis vantagens que uma liderança feminina pode acarretar para as organizações.

4.2.1. Conceito e estilos de liderança

De seguida é então analisada a categoria dos conceitos e estilos de liderança, que traduz a perceção das entrevistadas sobre qual é a liderança que traduz eficácia bem como a descrição do seu próprio estilo de liderança.

No seguimento desta categoria foram criadas quatro subcategorias entre os quais o *autoritarismo*, a *orientação para as pessoas*, *orientação para os resultados* e *líder vs chefia*.

Tabela 4: Subcategorias de análise da categoria conceitos e estilos de liderança.

Subcategorias
Autoritarismo
Orientação para as pessoas
Orientação para os resultados
Líder vs Chefia

Fonte: Elaboração própria.

Como o conceito de liderança é dos que maior atenção tem tido por parte de académicos, inclusivamente, num contexto organizacional (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007), pretendeu-se conhecer as opiniões das entrevistadas sobre a definição de uma boa liderança e o modo como descrevem o seu estilo de liderança. Apesar de ser um dos temas mais estudados, não existe uma definição universal, porém, vários são os autores que a definem como um processo de influência social, que envolve uma relação desigual entre um líder e os seus seguidores e é a partir desta influência que o líder tentar clarificar os objetivos organizacionais, estabelecendo uma relação de apoio (Yukl, 2008; Dansereau, Seitz, Chiu, Shaughnessy & Yammarino, 2013). Na mesma linha da literatura, quando confrontadas com as questões “O que significa para si uma boa liderança?” e “Como descreveria o seu estilo de liderança”, as entrevistadas deram respostas variadas.

A maioria das participantes afirma que uma liderança eficaz não se apoia no *autoritarismo* nem numa abordagem que priorize exclusivamente os resultados, ou seja, uma abordagem *orientada para os resultados*, baseada na agressividade e competitividade. Esse estilo de liderança autocrático é frequentemente associado a uma gestão masculina que envolve altos níveis de controlo sobre os subordinados (Pizzolito, Verna & Venditti, 2022). Os excertos abaixo ilustram as opiniões manifestadas pelas entrevistadas sobre o significado de liderança.

Liderança autoritária não é liderança (E10, 47 anos, Diretora Executiva, Consultoria de

Recursos Humanos).

Eu acho que para podermos chamar liderança, não pode existir autoritarismo, aí não existe proximidade entre as pessoas e erradamente (E2, 48 anos, Diretora de Recursos Humanos, Automóvel).

A entrevistada 12 (40 anos, Diretora Comercial Sul, na área dos Recursos Humanos e Recrutamento) não se revê numa liderança assente no controlo e autoridade, da qual foi alvo, e tinha a expectativa de exercer outro tipo de liderança se algum dia viesse a ser líder:

A questão do controlo, na minha perspetiva, acaba por estar obsoleta e eu acabo por lhe dizer isto porque vivi numa liderança em que fui liderada, no início da minha experiência profissional, com um estilo de liderança muito mais rigoroso e muito mais autocrático e controlador (...) cresci a pensar que não queria isso para mim se um dia chegasse a líder (E12, 40 anos, Diretora Comercial Sul, Recursos Humanos e Recrutamento).

Ao contrário disso, as participantes enfatizam a importância de uma liderança relacional, empática e colaborativa, que valoriza e se concentra nas pessoas e nas equipas.

Na opinião da entrevistada 13 (36 anos, Diretora Executiva, Associativismo), o modelo de liderança que lhe suscita maior interesse baseia-se numa *orientação para as pessoas*, ou seja, numa relação de proximidade, focada no indivíduo, na sua motivação, assim como nas suas necessidades:

Um modelo que a mim me parece mais interessante é realmente uma liderança de proximidade, focada mais para o colaborador no sentido de que é a minha obrigação que ele esteja motivado, que ele perceba o que é necessário fazer (...), com um grande compromisso de escuta ativa, tentar escutar o colaborador e ouvir as suas necessidades (E13, 36 anos, Diretora Executiva, Associativismo).

Uma liderança muito mais empática, ou seja, tentar conhecer as pessoas (...) fazer com que as pessoas se sintam bem e motivadas (E12, 40 anos, Diretora Comercial Sul, Recursos Humanos e Recrutamento).

Eu acho que tem a ver com o lado humano, acho que as mulheres têm uma visão mais humana e os homens uma visão mais prática, mais vocacionados para o alcance de objetivos de uma forma mais fria (...) nós somos mais empáticas e preocupamo-nos mais com as questões humanas e com as circunstâncias de cada um dos colaboradores (E3, 51 anos, Area Manager, Gestão e Consultoria de Recursos Humanos).

Acho que as mulheres estão mais ligadas, neste momento, à parte humana do que propriamente os homens, a mentalidade deles ainda está muito virada para os resultados e as mulheres conseguem ter a outra parte (E7, 30 anos, Diretora Comercial/Geral, Recursos Humanos).

Tal como eu o sou, defendo uma política colaborativa, completamente, não me identifico nada com um perfil autoritário (E11, 44 anos, CFO, Software).

No entanto, duas das entrevistadas, a entrevistada 3 (51 anos, Area Manager, Gestão e Consultoria de Recursos Humanos) e a entrevistada 9 (44 anos, CEO, Têxtil) mencionaram que, embora a preocupação com as pessoas seja uma dimensão essencial da liderança, é impossível ignorar a dimensão dos resultados e dos objetivos a cumprir. Portanto, elas enfatizaram que a chave para uma liderança eficaz passa por tentar encontrar um equilíbrio entre a *orientação para os resultados* e a *orientação para as pessoas*.

Uma boa liderança tem sempre de ser um equilíbrio e eu acho que é um equilíbrio entre pensar nas pessoas (...) olhar para as pessoas como pessoas e não como números (...) aliada a esta visão humanista (...) temos de cumprir com os objetivos que são indicados pela empresa (E3, 51 anos, Area Manager, Gestão e Consultoria de Recursos Humanos).

Acho que, pelo menos eu tento fazer, um mix entre resultados e pessoas (...) portanto, a questão da liderança tem muito a ver com o conseguirmos motivar as pessoas, as empresas são feitas de pessoas (...) não nos podemos esquecer dos resultados porque é isso que leva as empresas para a frente, mas para olhar para eles é preciso construir e isso constrói-se com as pessoas (E9, 44 anos, CEO, Têxtil).

Verifica-se ainda que, embora seja comum associar a liderança à posição de *chefia e de líder*, três das entrevistadas concordaram que liderar não é chefiar, estando em concordância com Cunha et al. (2007), onde as características atribuídas à gestão e à liderança devem distinguir-se entre si. As participantes associaram a figura de “chefe” ou “gestor” a uma postura autoritária, em concordância com a perspectiva de Rost e Smith (1992), onde a gestão é vista como um relacionamento de autoridade. Os excertos a seguir apresentados ilustram as opiniões apresentadas pelas entrevistadas sobre a diferença entre liderar e chefiar.

Liderar não é chefiar, não é, e a maior parte das pessoas acha que deve ser chefe, porque eu sou chefe, quero, faço e mando (...) mas primeiro essa pessoa tem que saber fazer, se ela não souber fazer, ela nunca vai conseguir mandar fazer e, depois de saber fazer tem que saber mandar fazer (E2, 48 anos, CEO, Financeiro).

Eu nesta empresa lidero pessoas, portanto, não lidero resultados, eu não sou chefe, sou líder (...) eu preciso das pessoas, preciso que elas estejam ali para mim como eu tenho de estar ali para elas, para que consigamos obter os resultados (E7, 30 anos, Diretora Comercial/Geral, Recursos Humanos).

“Liderança autoritária não é liderança, é chafia, por isso, isso nunca seria uma boa liderança (E10, 47 anos, Diretora Executiva, Consultoria de Recursos Humanos).

4.2.2. Percepção das possíveis vantagens de uma gestão feminina

A categoria da percepção de vantagens decorre dos dados recolhidos a partir de quatro questões destinadas a conhecer a perspectiva das entrevistadas quanto às possíveis vantagens que uma liderança desempenhada por uma mulher pode acarretar para as organizações.

No seguimento desta categoria foram criadas e usadas sete subcategorias entre as quais as *situações de dificuldade, questões de cariz sensível como a responsabilidade social e a sustentabilidade, os modelos de comportamento a seguir, gestão de tempo e gestão de emoções.*

Na literatura, há muita controvérsia em torno da questão da existência da uma liderança feminina e das diferenças entre essa e a liderança masculina. Por um lado, existem investigadores e estudos que resistem à ideia de que existem diferenças significativas entre uma liderança

desempenhada por um homem e uma liderança desempenhada por uma mulher, argumentado que, numa posição de liderança, os líderes têm de cumprir determinados requisitos e obrigações semelhantes para desempenharem esse papel (Eagly, 2007). Por outro lado, existem investigadores que defendem afincadamente a presença dessas diferenças, assim como a ideia de que existem benefícios imprescindíveis e inegáveis de uma liderança feminina. Segundo estes autores as mulheres são únicas pelas visões que possuem, estruturas cognitivas e competências pessoais (Wille, et al., 2018), e ímpares em “termos de essência e personalidade e lutam por uma valorização do modo de ser feminino”, argumentando que as mulheres “têm uma contribuição especial a fazer para as organizações: as suas experiências, valores, comportamentos, sentimentos e formas de pensar diferenciadas” facultam-lhes competências únicas e necessárias nas organizações (Benschop, 2006 cit. por Ferreira, 2010, p.107; Wille, et al., 2018).

Tabela 5: Subcategorias de análise da categoria percepção das entrevistadas relativamente às vantagens de uma gestão feminina.

Subcategorias
Modelos de comportamento a seguir
Situações de Dificuldade
Questões de cariz sensível como a sustentabilidade e a responsabilidade social
Gestão de tempo
Gestão de emoções
Sensibilidade e empatia
Incerteza quanto a benefícios

Fonte: Elaboração própria.

4.2.2.1. Modelos de Comportamento a seguir

A primeira subcategoria refere-se aos *modelos de comportamento a seguir*, ou seja, em que medida as entrevistadas consideravam que o facto de ocuparem uma posição de liderança pode contribuir ou não para a promoção da igualdade de género no seu local de trabalho.

De acordo com a maior parte das entrevistadas, ocupar um cargo de liderança pode contribuir de alguma forma para promover a igualdade de género. Duas das entrevistadas mencionam que o seu exemplo pode ser uma fonte de motivação para outras mulheres que desejam progredir profissionalmente, nomeadamente, na ocupação de cargos de topo. Segundo a entrevistada 9 (44 anos, CEO, Têxtil), o facto de ainda serem poucas as mulheres a ocuparem este tipo de cargos, podem então, fazer com que seja um fator motivador para outras mulheres também o ocuparem:

Parecendo que não, como ainda são poucas as mulheres que estão neste tipo de cargos,

acaba por ser uma motivação para outras mulheres também lá chegarem (...) acho que sim, acaba sempre por ser uma motivação (E9, 44 anos, CEO, Têxtil).

Os cargos que ocupei fizeram com que motivasse outras pessoas e em especial mulheres a alcançarem também mais objetivos e a crescerem dentro das empresas ou até mesmo a crescerem naquela empresa e saltarem para outras empresas (E2, 48 anos, CEO, Financeiro).

Além disso, também o exemplo positivo da sua própria liderança, pode surgir como um fator de contribuição para que outras mulheres se sintam encorajadas a progredir nas suas carreiras e a passar uma visão de que é possível, também elas, ocuparem posições de liderança.

Definitivamente sim, ainda para mais nesta área (...) sou a primeira mulher numa área destas (...) e mais tarde pode servir como exemplo a seguir (E8, 47 anos, Diretora de Logística de Expedição, Cortiça).

Ah eu acho que sim, quanto mais não seja pelo exemplo (...) ao perceberem que é possível lá chegar (...) acho que pelo menos no sentido de entenderem que pelo menos não está blindada, a empresa não veta a entrada de mulheres (...) pelo exemplo de mostrar que é possível (E12, 40 anos, Diretora Comercial Sul, Recursos Humanos e Recrutamento).

Também o desempenho positivo pode constituir um fator chave para a promoção de igualdade de género. Hoyt & Simon (2011), afirmam que os modelos de carreira de sucesso podem ajudar outras mulheres por um lado a quebrarem barreiras de género e estereótipos e, por outro lado, a motivá-las e fazerem-nas acreditar que têm as capacidades e competências necessárias para ocupar posições de liderança.

Acho que o desempenho positivo das mulheres nas organizações é essencial para dar essa confiança a outras mulheres (E4, 48 anos, CFO, Automóvel).

Quando nós temos bons resultados a probabilidade de abirmos caminho a outras jovens que venham atrás de nós acho que é grande. Portanto, termos um bom desempenho também é um abrir portas para que no futuro haja oportunidades para outras jovens que queiram assumir

cargos de responsabilidade nas empresas (E3, 51 anos, Area Manager, Gestão e Consultoria de Recursos Humanos).

Contudo, houve participantes que expressaram uma opinião divergente, argumentando que não acreditam que o facto de ocuparem uma posição de liderança tenha contribuído para promover a igualdade de género no seu local de trabalho. Isto pode ser devido ao facto de estarem num ambiente de trabalho, numa área ou setor, predominantemente feminino, onde a contratação de mulheres é já algo comum, ou talvez porque não tenha existido nenhuma mudança significativa na promoção ou contratação de mulheres, desde a sua contratação para uma posição hierárquica elevada. A entrevistada 11 (44 anos, CFO, Software) afirma que:

Neste momento não vejo se contribui ou não (E11, 44 anos, CFO, Software).

Se calhar não porque na realidade nesta área (...) na área da consultoria acaba por haver mais mulheres do que homens por isso não é por eu estar nesta posição de liderança que se vai promover mais contratações de mulheres (E10, 47 anos, Diretora Executiva, Consultoria de Recursos Humanos).

Não ainda não, não sei se algum dia isso vai acontecer, mas neste momento não (E5, 36 anos, Diretora Geral, Consultoria e Serviços Empresariais).

4.2.2.2. Situações de Dificuldade

Vários estudos indicam que as mulheres líderes apresentam algumas vantagens, incluindo uma maior capacidade de tomar decisões acertadas em *situações de dificuldade*, como crises financeiras, crises em geral e momentos de grande pressão (Vroman & Danko, 2020).

Esta subcategoria está precisamente relacionada com isso, visando perceber se as mulheres que estão em organizações em *situações de dificuldade* e/ou crise acabam por ser mais benéficas do que os homens líderes na mesma posição.

A opinião das participantes foi marcada pela divergência. Apenas quatro das treze participantes considera que as mulheres são potenciadoras de benefícios, devido à sua gestão neste tipo de situações desafiadoras. De entre as participantes que concordam que as mulheres podem ser vantajosas em situações de crise, foram extraídas as seguintes citações:

Eu acho que sim, nós mulheres somos mais resistentes e mais resilientes (...) temos uma capacidade de gestão, de resistência e de resiliência pela nossa natureza (...) acho que somos mais resistentes às adversidades (E3, 51 anos, Area Manager, Gestão e Consultoria de Recursos Humanos).

Sem dúvida que as mulheres são mais positivas, acho que em termos psicológicos são mais fortes (E2, 48 anos, CEO, Financeiro).

Sim, eu acho que nesse sentido temos uma capacidade de gestão daquilo tudo que está à nossa volta, gestão emocional, gestão do otimismo e gestão de tarefas (E13, 36 anos, Diretora Executiva, Associativismo).

A literatura evidencia que, as mulheres possuem características emocionais, como a empatia e a afetividade, que são particularmente importantes em momentos caracterizados por um clima instável, de volatilidade e alta pressão, como crises financeiras e situações de stress (Vroman & Danko, 2020). Estas características emocionais são frequentemente associadas ao género feminino e a um estilo de liderança “comunal”, ao invés de ao género masculino e de uma liderança “agêntica”. Além disso, as mulheres líderes podem inspirar níveis mais elevados de confiança entre as equipas do que os homens, e a resolução de crises geralmente requer competências relacionais que são rotuladas como “femininas”, em vez de “masculinas”. Por essa razão, a ideia de que a liderança feminina pode ser vantajosa em situações desafiadoras é bastante atraente (Post, Latu & Belkin, 2019).

Apesar disso, também existem vários autores e estudos que consideram que as mulheres podem sofrer consequências quando são nomeadas em *situações de dificuldade*, denegrindo a imagem de desempenho e, conseqüentemente, da imagem da liderança feminina (Ryan, et al., 2016; Aeleinei, Assilaméhou – Kunz, Iacoviello & Kulich, 2020). Os estudos utilizam a expressão “*glass cliff*”, que descreve situações nas quais as mulheres são mais suscetíveis de serem nomeadas para posições de liderança em situações de crise, mais arriscadas e precárias, comparativamente aos homens (Ryan & Haslam, 2008).

Quanto às entrevistadas, a maioria (nove entrevistadas), não está segura sobre a existência ou de vantagens claras nesse sentido. Os excertos abaixo ilustrativos da ausência de opinião formada a esse respeito ou reticências relativamente a essa possibilidade.

Não sei responder a isso (E9, 44 anos, CEO, Têxtil).

Não tenho uma opinião 100% formada sobre isso (E8, 47 anos, Diretora de Logística de Expedição, Cortiça).

Não sei se existe aqui alguma diferença na gestão e na liderança das equipas (E10, 47 anos, Diretora Executiva, Consultoria de Recursos Humanos).

Se nessas situações, se temos a capacidade ou não de reagir de uma forma mais positiva ou não, eu não sei (E5, 36 anos, Diretora Geral, Consultoria e Serviços Empresariais).

Destas nove participantes, seis delas mencionaram que a eficácia do líder na resolução deste tipo de situações não está diretamente associada ao género, variando de pessoa para pessoa, de acordo com o perfil e as características pessoais de cada um.

Na minha opinião isso depende de pessoa para pessoa, das suas características, do seu perfil, existem homens e mulheres positivos e negativos, por isso acho que isso não está diretamente relacionado com o género (E6, 47 anos, CEO, Transportes e Logística).

O que eu acho é que tem muito a ver com as características pessoais e não tanto com o género (E5, 36 anos, Diretora Geral, Consultoria e Serviços Empresariais).

Não, eu aí acho que depende das pessoas e da reação das pessoas (E4, 48 anos, CFO, Automóvel).

Eu acho que aí homens e mulheres conseguem ter a mesma capacidade de se adaptar e transmitir confiança (E12, 40 anos, Diretora Comercial Sul, Recursos Humanos e Recrutamento).

Já três destas nove entrevistadas, mencionam que essa eficácia varia de acordo com o contexto em que a pessoa se insere, das circunstâncias específicas da situação e das circunstâncias individuais de cada indivíduo. Por exemplo, a entrevistada 8 (47 anos, Diretora de Logística de Expedição, Cortiça) refere que depende das circunstâncias individuais, familiares e contextuais:

Eu não gosto de generalizar nesse tipo de coisas, acho que isso depende da circunstância de cada um, das circunstâncias familiares, do seu contexto (E8, 47 anos, Diretora de Logística de Expedição, Cortiça).

Isto tem muito mais a ver com a cultura organizacional do que com o gênero da pessoa (E1, 33 anos, Diretora de Recursos Humanos, Automóvel).

4.2.2.3. Questões de cariz sensível

Relativamente à subcategoria dedicada aos tópicos *cariz sensível, tais como a responsabilidade social e a sustentabilidade*, são analisadas as perceções das entrevistadas relativamente a estes temas centrais para as organizações.

As entrevistadas apresentam opiniões diversas relativamente ao papel da liderança feminina no tratamento das questões da sustentabilidade, saúde e outras matérias de grande relevância para as sociedades e organizações. Seis delas mencionam convictamente que a líder feminina pode trazer vantagens em matéria da responsabilidade social e da sustentabilidade e em questões sensíveis no geral, na medida em que têm uma maior sensibilidade, maior preocupação, maior predisposição e uma maior atenção a estas questões. A entrevistada quatro (48 anos, CFO, Automóvel) expõe a sua opinião nos seguintes termos:

Aí eu acho que sim, acho que as mulheres são mais preocupadas com essas áreas do que os homens, os homens acho que não, acho que o fazem, acho que têm preocupações, mas aqui acho que as mulheres têm uma predisposição e uma preocupação diferente (E4, 48 anos, CFO, Automóvel).

Somos essencialmente mais atentas, temos mais sensibilidade e estamos mais dentro do assunto. Mais predispostas a ajudar as causas, causas sociais, ambientais, de saúde, ações que se fazem (...) acho que as mulheres estão muito predispostas (E2, 48 anos, CEO, Financeiro).

Na literatura, existem já vários estudos que abordam estas temáticas, sendo que, várias delas afirmam que a gestão feminina pode tornar-se favorável ao sucesso das práticas ambientais estabelecidas, uma vez que segue uma linha mais colaborativa, participativa e assente na construção e no desenvolvimento a longo prazo (Birindelli, Iannuzzi & Savioli, 2018; Joubert, 2022).

Três participantes consideram que o gênero do líder não é um fator determinante para lidar com este tipo de *questões de cariz sensível*, pelo que, as mulheres líderes não trazem necessariamente mais benefícios às organizações comparativamente aos homens líderes. Estas consideram que a eficácia na gestão dessas questões depende mais do perfil, das características pessoais, experiência pessoal vivida, bem como da cultura organizacional na qual se inserem, do que propriamente do gênero do líder. Os excertos a seguir apresentados permitem ilustrar esta opinião.

Aqui eu também acho que não, estas questões têm a ver muito mais com a cultura organizacional do que propriamente com o género (...) que nos vivencia para isso ou de experiências passadas que nos levam a ter um maior foco em determinada área (E1, 33 anos, Diretora de Recursos Humanos, Automóvel).

Acho que é uma coisa transversal, não é só de homens nem é só de mulheres, tem a ver com as próprias vivências das pessoas (E10, 47 anos, Diretora Executiva, Consultoria de Recursos Humanos).

Nessas questões acho que não, acho que aqui o género penso que não faz sentido (...) acho que há homens e mulheres igualmente preocupados com essas questões (...) não acho que haja uma divisão por género, acho que é uma questão e uma preocupação de cada um (E3, 51 anos, Area Manager, Gestão e Consultoria de Recursos Humanos).

De acordo com uma das participantes, a liderança feminina pode trazer benefícios na área da responsabilidade social, uma vez que as mulheres tendem a ser mais sensíveis e preocupadas com o bem-estar dos outros. No entanto, em relação à sustentabilidade, expressou algumas dúvidas, nomeadamente porque associou esta temática mais ao universo masculino do que feminino. No entender desta participante, a entrevistada que tem 36 anos é Diretora Geral, no setor da Consultoria e Serviços Empresariais):

Eu acho que nós podemos ter uma sensibilidade maior, sobretudo na área da responsabilidade social. O cuidar é algo muito feminino, o cuidar do outro, o apoio social (...) na área da sustentabilidade eu tenho dúvidas confesso, porque se calhar estou a ligar essa área à área das investigações, da tecnologia que tem a ver com as engenharias, associo mais ao universo masculino (...) lá está, os tais estereótipos que nós temos (E5, 36 anos, Diretora Geral, Consultoria e Serviços Empresariais).

Quanto às restantes participantes houve alguma hesitação e alguma incerteza relativamente a esta pergunta. Uma delas afirmou não ter opinião concreta sobre o assunto, enquanto outras demonstraram incerteza sobre se a liderança feminina seria mais benéfica para líder com questões sensíveis.

Não tenho uma opinião concreta aqui (E6, 47 anos, CEO, Transportes e Logística).

Eventualmente sim (...) mas isto são “achómetros”, são um “acho” e eu gosto sempre de trabalhar com dados (E8, 47 anos, Diretora de Logística de Expedição, Cortiça).

4.2.2.4. Gestão de tempo

Para além do que foi mencionado na literatura, as entrevistadas acrescentaram mais informações e possíveis vantagens, que constituem outras subcategorias de análise. Segundo algumas entrevistadas, a gestão feminina pode trazer vantagens às organizações na medida em que são mais eficientes na *gestão do tempo* e conseqüentemente têm mais foco nas tarefas atribuídas. Elas explicam que isso se deve ao facto de as mulheres desempenharem diversos papéis no seu dia a dia e na sociedade, o que as obriga a se organizarem melhor dentro do tempo limitado que têm.

Por mais que atualmente os homens já façam a gestão de chegar a casa e ajudar a mulher na cozinha (...) as mulheres acabam por ter um maior número de horas de trabalho doméstico e por terem tantas coisas para fazer, têm de gerir muito bem o seu tempo e depois acabam por transpor isso para as organizações conseguindo ter uma gestão de tempo muito mais agilizada (E1, 33 anos, Diretora de Recursos Humanos, Automóvel).

Somo mais produtivas porque somos mais focadas (E11, 44 anos, CFO, Software).

As mulheres têm uma capacidade de trabalho muito mais focada (E5, 36 anos, Diretora Geral, Consultoria e Serviços Empresariais).

As mulheres são gestoras já por natureza (...) têm um dom de com pouco fazer muito ou mais (E2, 48 anos, CEO, Financeiro).

4.2.2.4. Gestão das emoções

Apesar das mulheres serem vítimas desses estereótipos, uma das entrevistadas aponta para um aspeto relevante relacionado com a natureza feminina. Ela afirma que a experiência dos ciclos menstruais lhes dá uma vantagem significativa: a *gestão das emoções*. Por outras palavras, a mulher lida regularmente com instabilidades emocionais, decorrentes dos ciclos menstruais, que as tornam mais aptas a lidar com instabilidades no ambiente organizacional do que os homens, que não estão habituados a lidar com isso.

Numa perspetiva natural da mulher de ter um ciclo menstrual (...) as instabilidades emocionais acabam por ser naturais, no caso dos homens não e quando existem instabilidades o homem acaba por ir muito abaixo e a mulher consegue gerir muito bem isto porque já está habituada a lidar no seu dia-a-dia (E1).

4.2.2.5. Sensibilidade e empatia

Além da *gestão das emoções* e da *gestão do tempo*, as participantes (quatro num total de treze) destacaram a importância da *sensibilidade e da empatia* (capacidade de se colocar no lugar do outro) nas organizações. Embora as mulheres sejam frequentemente associadas a estes estereótipos, de terem uma maior sensibilidade do que os homens e de isso ser visto como desvantagem para as organizações, as entrevistadas consideraram um benefício. Isto porque, a sensibilidade, tal como a emocionalidade, a passividade e a afetividade, não são vistos como características e particularidades adequadas à imagem de sucesso na gestão, porque a posição de líder ou gestor é tradicionalmente associada a estereótipos do género masculino, como traços de agressividade e independência (Nogueira, 2006).

A mulheres têm uma sensibilidade diferentes e essa pode ser uma das vantagens (E9, 44 anos, CEO, Têxtil).

Talvez a parte da sensibilidade mais apurada e onde há mais predisposição a liderar com problemas emocionais ou com questões de relacionamento do que o homem (E12, 40 anos, Diretora Comercial Sul, Recursos Humanos e Recrutamento).

4.2.2.6. Incerteza quanto a benefícios

Apesar da percepção de algumas das entrevistadas acerca destas vantagens referidas ao longo desta análise, algumas entrevistadas demonstraram incerteza nas suas respostas. Estas entrevistadas não têm uma opinião clara sobre possíveis vantagens associadas à gestão feminina. Duas delas afirmam, que as funções de liderança devem ser ocupadas com base na competência e habilidades, independentemente do género, ou seja, tanto homens como mulheres podem trazer benefícios para as organizações.

As funções devem ser em função da competência, qualidades das pessoas e não por ser homem e mulher (E4, 48 anos, CFO, Automóvel).

Outra entrevistada não deu uma resposta clara e não mencionou nenhuma vantagem específica da gestão feminina:

Não tenho opinião, eu penso que existem pessoas, homens e mulheres que trazem vantagens e também desvantagens (E6, 47 anos, CEO, Transportes e Logística).

Por fim, uma das entrevistadas destacou que os benefícios dependem do estilo de liderança adotado pelo líder:

Depende, depende porque, lá está, depende do tipo de liderança (E8).

4.3. Mitos associados à mulher

Existem inúmeros mitos associados à mulher baseados em crenças pré-existentes na sociedade, porém, nesta presente investigação deu-se relevo apenas a um.

Esta categoria de mitos associados à mulher, pretende identificar se as entrevistadas ambicionaram desde sempre, ou não, ocupar os cargos que ocupam atualmente, sendo estes cargos de gestão de topo.

No seguimento desta categoria foi apenas criada e usada uma subcategoria, a ambição de ascensão profissional.

Tabela 6: Subcategoria de análise da categoria mitos associados à mulher.

Subcategorias
Ambição de ascensão profissional

Fonte: Elaboração própria.

4.3.1 Ambição de ascensão profissional

Tornou-se importante perceber se as mulheres aspiram e ambicionam ser líderes. Isto porque, segundo a literatura, existe a crença, fruto de estereótipos, de que as mulheres são vistas como menos ambiciosas e menos predispostas a ocupar cargos de liderança (Sharma & Kaur, 2019). Porém, esta crença tem vindo a ser questionada, na medida em que alguns estudos têm demonstrado que as mulheres aspiram cada vez mais desempenhar cargos de topo, tanto quanto os homens, embora essa ambição seja limitada pela falta de oportunidades (Kossek, Su & Wu, 2016)

Os dados relativos a esta categoria de análise vão ao encontro da perspetiva que aponta o facto de esta crença ter vindo a ser desmistificada. Onze das treze entrevistadas confessam que sempre tiveram a ambição de ocupar cargos liderança e, portanto, ascender a níveis superiores de gestão. Apenas duas afirmam que nunca foi um desejo delas, apesar de, neste momento, ocuparem um cargo de topo.

Sim, sempre foi. Sou uma pessoa que gosta sempre de desafios seja profissional seja pessoal, acho que faz parte de nos mantermos ativos e vivos enquanto cá andamos (E9, 44 anos, CEO, Têxtil).

A ideia de que as mulheres podem dar mais prioridade ao casamento, à casa e à família está a mudar (...) as mulheres já querem fazer carreira (E2, 48 anos, CEO, Financeiro).

Não (...) na verdade não porque eu não projetava nada disto (E8, 47 anos, Diretora Logística de Expedição, Cortiça).

Capítulo 5. Conclusão

Neste capítulo são apresentadas as conclusões desta investigação com base nos resultados obtidos quer no que diz respeito às principais barreiras e desafios que persistem na ascensão da carreira das mulheres e em relação à liderança feminina e às suas possíveis vantagens.

Por fim, são também apresentados os contributos, as limitações da investigação, assim como algumas sugestões para investigações futuras.

5.1 Principais Conclusões

Na história da humanidade, as mulheres sempre foram vistas como inferiores ao homem e associadas, unicamente, a funções de teor doméstico, ocupando pouca relevância na esfera económica da sociedade (Eagly & Karau, 2002). Já o homem era encarado como o chefe da família, sendo este o único elemento do casal inserido no mercado de trabalho, acabando por sustentar financeiramente o agregado familiar.

Nos últimos anos, consequência da mitigação de alguns fatores de desigualdade, as mulheres têm vindo a desvincular-se desta associação e a adquirir conquistas importantes no mercado de trabalho. Apesar dos avanços, estudos recentes mostram que as mulheres ainda se encontram sub-representadas nas organizações em cargos de liderança (Casaca, Guedes, Marques, Paço & Perista, 2021, p.52) subsistindo, desta forma, as desigualdades históricas de género em termos laborais.

Desta forma, e partindo do pressuposto que as mulheres que ocupam cargos de liderança ainda se encontram sub-representadas e em minoria (Informa News, 2022), esta investigação procurou perceber, mediante a percepção de mulheres que efetivamente ocupam estes cargos, que barreiras e desafios é que permanecem em dificultar esta representação nos cargos de gestão de topo e as possíveis vantagens que uma gestão feminina pode acarretar para as organizações. A análise e interpretação dos resultados obtidos das entrevistas, apresentados na secção anterior, permitiu extrair um conjunto de conclusões face à temática em questão.

No que diz respeito à primeira questão de partida - **Quais são as principais barreiras que dificultam a ascensão e consequente permanência das mulheres em posição de topo/liderança** – foi possível constatar mediante os resultados obtidos das entrevistadas quais são as principais barreiras e desafios que dificultam a ascensão profissional às mulheres.

Consequência dos resultados obtidos, a principal barreira que se coloca às mulheres na ascensão da carreira, é a maternidade. A maternidade continua a ser um tópico obscuro para as

organizações, pelo impacto que tem sobre elas, uma vez que continua a estar associada a um estereótipo de ausência e de indisponibilidade das mulheres, comparativamente aos homens que, apesar de serem também eles pais, não sofrem do mesmo estigma, designado como “pena de maternidade” (Aranda & Glick, 2014; Ma, Kim, Yang, Wu & Xu, 2022).

A “pena de maternidade”, consiste em atos discriminatórios que acabam por repercutir efeitos negativos e desiguais nas oportunidades de promoção, de formação, na avaliação de desempenho, na remuneração e nas oportunidades de contratação (Aranda & Glick, 2014; Ma, Kim, Yang, Wu & Xu, 2022). A análise sociodemográfica permitiu perceber que não existe uma ligação concreta entre o facto de já se ser mãe e se considerar que a maternidade é a principal barreira, uma vez que os dados obtidos variaram de acordo com essa dimensão (número de filhos).

Para além da maternidade, a conciliação entre a esfera pessoal/familiar e a esfera profissional foi também uma das barreiras mais mencionadas, não tendo a variável número de filhos e o estado civil nenhuma ligação com o facto de todas as considerarem uma barreira e/ou desafio. Este conflito que reflete as dificuldades sentidas pelos indivíduos em cumprir as obrigações e as exigências estabelecidas em simultâneo pelos diferentes papéis, apesar de afetar homens e mulheres, são estas últimas as mais penalizadas. Isto continua a acontecer porque, tradicionalmente, nas sociedades e organizações patriarcais, o papel social da mulher era o de esposa, de mãe, de cuidadora e de responsável pelas tarefas domésticas, o que faz com que família tenha uma maior probabilidade de interferir na esfera laboral (Aranda & Glick, 2014; Stier, Lewin-Epstein & Braun, 2018). Embora o papel da mulher tenha-se estendido progressivamente para além da esfera privada, a verdade é que as expectativas da sociedade não acompanharam esta evolução e o novo papel desempenhado pelas mulheres decorrente da integração destas no mercado de trabalho.

Apesar de alguns estereótipos terem vindo a ser desmistificados ao longo dos anos, tais como a submissão, outros parecem continuar vivos na sociedade portuguesa. Os que continuam a persistir, segundo os resultados obtidos, são a emocionalidade, a passividade, a maternidade e as responsabilidades familiares. Porém, apesar de alguns destes estereótipos, como a sensibilidade e a afetividade serem tradicionalmente vistos como negativos e conseqüentemente criadores de um preconceito pré-existente e pejorativo quando as mulheres ambicionam progredir profissionalmente, uma vez que são caracterizados como particularidades incompatíveis à imagem de sucesso na gestão (Tabassum & Nayak, 2021), as mulheres entrevistadas neste estudo considera-os positivos para as empresas.

Quanto à discriminação baseada no género, foi possível verificar que esta ainda está bastante

presente nas organizações. A maioria das entrevistadas afirmou já ter passado por situações discriminatórias, sendo a maior parte delas motivadas pela maternidade e pelos estereótipos de género negativos em relação à mulher.

Esta discriminação, apesar de normalmente partir de homens, esta pode também ser exercida por mulheres líderes em ambientes dominados por homens, quando se identificam mais com as características do género masculino ou quando se sentem ameaçadas pelo facto do seu grupo identitário de referência ser desfavorecido nesse ambiente (Arvate et al., 2018). Contudo, constatou-se que essa discriminação, designada por “síndrome de queen bee”, tende a ser justificada pelas entrevistadas pela insegurança nas competências e capacidades, pela competitividade, pela inveja, pelos ciúmes, pelo medo e pelo passado.

Relativamente à segregação ocupacional é possível concluir que, apesar de ainda existirem áreas maioritariamente femininas e maioritariamente masculinas, por consequência dos estereótipos de género relacionados aos papéis sociais tradicionais, parece haver uma tendência de diminuição deste fenómeno. Hoje, tanto homens como mulheres, são capazes de exercer qualquer função que desejem desempenhar.

Por último, é importante realçar as informações acrescentadas pelas entrevistadas, para além daquilo que está na literatura desta investigação. Do ponto de vista social, é evidente que a influência da história e a cultura patriarcal e conservadora ainda perdura na sociedade contemporânea, constituindo uma barreira para o progresso profissional das mulheres. Isto porque, a história e a cultura patriarcal conservadora estabeleceram normas e valores que favorecem a supremacia masculina e perpetuam desigualdades de género, tanto em oportunidades de emprego como, por exemplo, nos salários das mulheres.

Além disto, o tecido empresarial português também foi identificado como uma possível barreira. Isto deve-se ao facto de que a estrutura empresarial portuguesa é predominantemente composta por micro (96,0%), pequenas (3,3%) e médias empresas (0,6%) e muitas delas têm carácter familiar (PORDATA, 2023). Esta realidade resulta numa maioria de gestores e administradores que são mais velhos, pouco ou nada qualificados e, conseqüentemente, tendem a ter uma abordagem mais conservadora. Estas características desfavorecem a posição das mulheres no mercado de trabalho e na aquisição de cargos de liderança dentro nas organizações (CIG, 2021; Neves, 2022).

No que diz respeito à segunda questão de partida - **Como é perspectivada a liderança feminina e que vantagens esta pode acarretar para as organizações?** – foi possível constatar, mediante os resultados apresentados, qual a perceção do conceito de liderança eficaz e da

própria liderança exercida, assim como, das possíveis vantagens que a liderança feminina pode acarretar para as organizações.

Desta forma, segundo o discurso das entrevistadas, a percepção de liderança eficaz, não passa por uma liderança autoritária que envolve níveis elevados de controlo sobre os subordinados e que normalmente associada à gestão masculina (Pizzolito, Verna & Venditti, 2022), mas sim por uma liderança que enfatize a importância do capital humano, como é o caso da liderança relacional, liderança empática e da liderança colaborativa, nas quais a gestão se baseia nas pessoas e nas equipas (Gartzia & Baniandrés, 2019). Porém, algumas entrevistadas referiram que, para se desempenhar uma liderança eficaz, é impossível ignorar a dimensão dos resultados e, portanto, é necessário encontrar um equilíbrio entre a orientação para os resultados e a orientação para as pessoas.

Quanto às vantagens que a liderança feminina pode acarretar para as organizações, foi possível constatar várias, apesar de ter existido uma divergência de opiniões. Primeiro, verificou-se que as mulheres que ocupam cargos de liderança, podem servir de modelos de comportamento a seguir por outras mulheres. Isto porque, estes modelos, através do exemplo e do desempenho positivo, podem servir como uma fonte de inspiração, motivação e de encorajamento para outras mulheres não desistirem e apostarem na sua progressão de carreira, promovendo, desta forma, a igualdade de género (Hoyt & Simon, 2011).

Relativamente aos potenciais benefícios da liderança feminina em situações de dificuldade, como crises financeiras, onde a literatura aponta para uma maior capacidade de tomada de decisão pelas mulheres (Vroman & Danko, 2020), verificou-se uma divergência de opiniões na amostra em estudo, não havendo, dessa forma, conclusões precisas. Algumas entrevistadas concordaram, e outras discordaram dessa possibilidade. Por um lado, as que discordam afirmam que tais benefícios dependem do perfil da pessoa, do contexto no qual se insere e das circunstâncias da situação e das pessoas envolvidas. Por outro, as que concordam, defendem o facto de a liderança feminina ser baseada numa visão mais humanista, orientada para as pessoas, faz com que transportem uma série de benefícios para uma multiplicidade de situações, incluindo situações de crise.

Em relação a questões de cariz sensível como a responsabilidade social e a sustentabilidade, existem diversos estudos que afirmam que a liderança feminina tem vantagens, por seguirem uma linha mais colaborativa, participativa e assente na construção e no desenvolvimento a longo prazo (Birindelli, Iannuzzi & Savioli, 2018; Joubert, 2022). Com base nas entrevistas realizadas, é possível constatar resultados discrepantes, não havendo, desta forma, conclusões claras. Aquelas que

afirmaram a exigência de benefícios, no que toca a estas questões, justificaram-no com o facto das mulheres terem mais sensibilidade, mais preocupação, mais predisposição e mais atenção comparativamente ao homem, podendo constituir, então, uma vantagem para as organizações uma vez que são temáticas cada vez mais valorizadas e levadas em consideração.

Para além das vantagens redigidas na literatura, as entrevistadas acrescentaram novas vantagens. O facto de as mulheres, por desempenharem diversos papéis no dia a dia e na sociedade, acabam por ter o tempo contado e limitado, o que as obriga a serem mais organizadas, a gerirem melhor o seu tempo (gestão de tempo) e conseqüentemente, manterem um foco maior nas tarefas que lhes competem. Para além disto, o facto de possuírem ciclos menstruais, faz com que estejam “habituidas” a picos de instabilidade emocional, fazendo com que consigam gerir melhor do que os homens as suas emoções (gestão de emoções).

Todavia, e de acordo com a natureza qualitativa, o objetivo deste estudo nunca foi a de generalizar ou estabelecer padrões que permitissem identificar e caracterizar comportamentos. Em vez disso, o estudo procurou explorar e dar conta, com maior detalhe, as perceções de mulheres líderes face às possíveis vantagens que uma liderança feminina possa acarretar às organizações, bem como as barreiras e desafios que continuam a obstar à progressão de carreira das mulheres, de forma a perceber o porquê de as mulheres continuarem a estar sub-representadas em cargos de liderança.

5.2. Contributo e Pistas para Investigação Futura

Ao longo dos anos, vários foram os estudos levados a cabo relacionados com tópicos específicos que influenciam e interferem a progressão da carreira profissional da mulher, nomeadamente na oportunidade de ascensão a cargos de topo. Este estudo em particular permitiu e contribuiu para obter e alargar um maior conhecimento sobre as questões relacionadas com a as principais barreiras e desafios que permanecem em dificultar a progressão profissional das mulheres, assim como, com a liderança feminina e as suas possíveis vantagens para as organizações.

Em termos sociais, este estudo contribuirá para aumentar a consciencialização sobre a persistência das desigualdades de género no contexto profissional, destacando as barreiras específicas enfrentadas pelas mulheres na procura da aquisição de posições de liderança. Isto pode levar a uma maior discussão pública e sensibilização sobre o assunto. Além disto, revelou que, apesar de estarmos em pleno século XXI, ainda prevalece uma mentalidade enraizada nos valores e normas da sociedade patriarcal e conservadora que existiu em tempos passados, o que representa uma questão de preocupação social.

Em termos práticos, para as organizações, este estudo beneficiará na medida em que, com base nas barreiras identificadas, estas possam adotar políticas e práticas, como programas de mentoria ou a revisão de processos de recrutamento e seleção para evitar o viés de género, que promovam a igualdade de género e a ascensão profissional das mulheres. Além disto, as organizações podem adotar medidas para promover uma cultura inclusiva, como programas de consciencialização sobre a igualdade de género. Reconhecendo as possíveis vantagens que a liderança feminina pode acarretar para as organizações, este estudo destaca a importância de oferecer oportunidades às mulheres.

No que concerne a pistas para investigações futuras, seria proveitoso expandir a amostra de mulheres em posições de liderança e incluir líderes do sexo masculino, a fim de obter a perspetiva destes sobre a sub-representação das mulheres e as razões subjacentes a esta.

Por fim, seria interessante conduzir um estudo de caso que se concentrasse em mulheres que ocupassem cargos de liderança em áreas tipicamente dominadas por homens, como as engenharias, a fim de compreender melhor as barreiras que estas enfrentam ao ingressar em áreas profissionais tradicionalmente masculinas.

5.3. Limitações do estudo

Ainda que este estudo tenha procurado dar um contributo para a temática em questão, é inevitável dizer que o mesmo apresenta limitações, registando-se, dessa forma, algumas dificuldades na realização do mesmo.

A primeira dificuldade sentida residiu no contacto a estabelecer com mulheres que ocupassem cargos de liderança que, efetivamente, se disponibilizassem para participar neste estudo. Apesar de se terem treze mulheres com cargos de chefia, esperava-se ter conseguido um maior número de entrevistas.

O facto de a amostra ser pequena, leva a que os resultados sejam ligeiramente limitados, sendo que, uma amostra de maior dimensão proporcionaria um maior número de opiniões e reforçaria os resultados.

Além disto, e sendo uma temática com um cariz de sensibilidade acrescido, os discursos das entrevistadas podem não corresponder inteiramente à realidade, mas sim ao que é esperado pela sociedade e, desta forma, pode levar a um enviesamento, limitando a análise e interpretação das opiniões por elas manifestadas. Com efeito, algumas das entrevistadas, em determinados momentos da entrevista, ficaram reticentes nas suas respostas, apesar de muitas delas considerarem o tema

escolhido para esta dissertação importantíssimo, fundamental e atual.

Capítulo 6. Referências Bibliográficas

- Aarntzen, L., Derks, B., Steenbergen, E. V., Ryan, M., Lippe, T. V. D. (2019). Work-family guilt as a straightjacket. An interview and diary study on consequences of mothers' work-family guilt. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 1-15.
- Acar, F. P. (2015). Gender Differences in Promotions to Top Level Management Positions: An Examination of Glass Cliff in the IT Sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 210, 223-230.
- Aelenei, C., Assilaméhou-Kunz, Y., Iacoviello, V., & Kulich, C. (2020). The political glass cliff: When left-wing orientation leads to minority candidate choices for hard-to-win seats La falaise de verre en politique: quand une orientation politique de gauche amène à placer les candidats minoritaires dans les circonscriptions difficiles. *European Review of Applied Psychology*, 70 (3), 1-13.
- Agars, M. D. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of woman in organizations. *Psychology of Woman Quarterly*, 28, 103-111.
- Akkaya, B., & Üstgözü, S. (2020). Leadership Styles and Female Managers in Perspective of Agile Leadership. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, 121–137.
- Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arabe Economic & Business Journal*, 11, 153-161
- Alexandre, F. (Coord). (2021). Do made in ao created in: Um novo paradigma para a economia portuguesa. Estudos Fundação Francisco Manuel dos Santos, 1-342.
- Aranda, B., & Glick, P. (2004). Signaling devotion to work over family undermines the motherhood penalty. *Group Process & Intergroup Relations*, 17(1), 91-99.
- Arnal, J., Ricón, D., & Latorre, A. (1992). *Investigación educativa Fundamentos y metodologías* (1º edição). Editorial LABOR, S.A.
- Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29, 533-548.
- Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The Role of Agile Leadership in Organisational Agility. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, 171–191.
- Bardin, L. (1977), *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Billing, Y. D., & Alvesson, M. (2000). Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work & Organization*, 7(3), 144-157.
- Birindelli, G., Iannuzzi, A. P., & Savioli, M. (2018). The impact of women leaders on environmental performance: Evidence on gender diversity in banks. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-15.
- Blackburn, R. M., Brooks, B., & Jarman, J. (2001). Occupational Stratification: The vertical Dimension of occupational segregation. *Work, Employment & Society*, 15(3), 511-538.
- Boehnke, M. (2011). Gender Role Attitudes around the Globe: Egalitarian vs. Traditional Views. *Asian Journal of Social Science*, 39, 57-74.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos*

métodos. Porto: Editora Porta.

- Borna, E., Afrasiabi, H., Sadati, A. K., & Gifford, W. (2022). Women's perspectives on career successes and barriers: A qualitative meta-synthesis. *Social Science Information, 61*(2-3), 318-344.
- Borna, S., & White, G. (2003). "Sex" and "Gender": Two confused and confusing concepts in the "Woman in corporate Management" Literature. *Journal of Business Ethics, 47*, 89-99.
- Bowles, H. R. (2012). Claiming authority: How women explain their ascent top business leadership positions. *Research in Organizational Behavior, 32*, 182-212.
- Bruchêz, A., Fróes d'Avila, A., Fernandes, A. M., Castilhos, N. C., & Olea, P. M. (2015). Metodologia de Pesquisa de Dissertações sobre Inovação: Análise Bibliométrica. *ResearchGate*, 1-15.
- Bruckmuller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and its Lessons for Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review, 8*(1), 202-232.
- Bukstein, D., & Gandelman, N. (2019). Glass ceilings in research: Evidence from a national program in Uruguay. *Research Policy, 48*, 1550.1563.
- Bygren, M., & Kumlin, J. (2005). Mechanisms of Organizational Sex Segregation: Organizational Characteristics and the Sex of Newly Recruited Employees. *Work and Occupations, 2*(1), 39-65.
- Cakir, F. S., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *SAGE*, 1-14.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal, 31*(6), 514-527.
- Casaca, S. F., Guedes, M. J., Marques, S. R., Paço, N., & Perista, H. (2021). *Livro Branco - Equilíbrio entre Mulheres e Homens nos Órgãos de Gestão das Empresas e Planos para a Igualdade*. SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações. https://womenonboards.pt/wp-content/uploads/2021/12/LivroBranco_digital-Equilibrio-entre-MH_OG-e-PI.pdf
- Chang, E. H., & Milkman, K. L. (2020). Improving decisions that affect gender equality in the workplace. *Organizational Dynamics, 49*(1), 1-7.
- CIG. (2021), Igualdade de de Género em Portugal: Boletim Estatístico 2021. *Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género*, 1-132.
- Comissão europeia. (2010). *Comunicação da Comissão: Empenhamento reforçado na Igualdade entre Mulheres e Homens - Uma Carta das Mulheres*. Bruxelas. file:///C:/Users/Acer/Desktop/Tese/Artigos%20fornecidos/Comunicado%20da%20Carta%20das%20Mulheres_dificuldade%20na%20refer%C3%Aancia.pdf
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces, 80*(2), 655-682.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª Edição). Lisboa, Editora RH.
- Daalen, G. V., Willemsen, T. V., & Sanders, K. (2006). Reducing work-family conflict through different sources of

- social support. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 462-476.
- Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C.Y., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24, 798-821.
- Derks, B., Ellemers, N., Laar, C. V., & Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen-Bee? *British Journal of Social Psychology*, 50, 510-535.
- Derks, B., Ellemers, N., Laar, C. V., & Groot, K. (2011). Gender-Bias Primes Elicit Queen-Bee Responses Among Senior Policewomen. *Psychological Science*, 22(10), 1243-1249.
- Derks, B., Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27, 456-469.
- Dezső, L., Ross, G., & Uribe, J. (2016). Is there an implicit quota on women in top management? A large-sample statistical analysis. *Strategic Management Journal*, 37(1), 98-115.
- Diário da República Eletrónico, (2015, março 6). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2015*. Retirado de: <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/11-a-2015-66689598> Data de acesso: 23 de outubro de 2022.
- Díaz, M. Y. (2022). Making it work: How women negotiate labor market participation after the transition to motherhood. *Advances in Life Course Research*, 53, 1-10.
- Ding, R., Duan, T., Hou, W., Liu, X., & Xu, Z. (2022). Do women drive corporate social responsibility? Evidence from gender diversity reforms around the world. *International Review of Law & Economics*, 72, 1-13.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evolution of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1-12.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109 (53), 573-598.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A social- role interpretation* (1ª edição). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ellemers, N. (2014). Women at Work: How Organizational Features Impact Career Development. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 46-54.
- European Commission. *Women's situation on the labour market*. Retirado de: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-labour-market-work-life-balance/womens-situation-labour-market_pt#labour-market-participation Data de acesso: 20 de Outubro de 2022.
- Eurostat, (2021, maio 3). *Mulheres continuam em desvantagem na gestão*. Retirado de: [https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2#:~:text=ln%20Q3%202020%2C%20more%20than,represented%20amongst%20managers%20\(34%25\)](https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2#:~:text=ln%20Q3%202020%2C%20more%20than,represented%20amongst%20managers%20(34%25)) Data de acesso: 12 de outubro de 2022.

- Ezzedeen, R., Budworth, H., & Baker, D. (2015). The glass ceiling and executive careers still an issue for pre-career women. *Journal of Career Development*, 1-15.
- Ferreira, V. (2010). *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. CITE. <https://observatorio-lisboa.eapn.pt/ficheiro/A-igualdade-de-mulheres-e-homens-no-trabalho-e-no-emprego-em-Portugal.pdf>
- Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81, 83-95.
- Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28), 139-152.
- Franczak, J., & Margolis, J. (2022). Women and great places to work: Gender diversity in leadership and how to get there. *Organizational Dynamics*, 51 (4), 1-8.
- Gammie, B., & Gammie, E. (1997). Career progression in accountancy – the role of personal and situational factors. *Women in Management Review*, 12(5), 167-173.
- Gartzia, L., & Baniandrés, J. (2019). How Feminine is the Female Advantage? Incremental validity of gender traits over leader sex on employees' responses. *Journal of Business Research*, 99, 125-139.
- Giddens, A. (2008). *Sociologia* (6ª edição). Fundação Calouste Gulbenkian. file:///C:/Users/Acer/Desktop/Tese/Artigos%20fornecidos/Anthony_Giddens_Sociologia.pdf
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo, Editora Atlas S.A.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocation Behavior*, 63(3), 510-531.
- Halim, M. F., Barbieri, C., Morais, D. B., Jakes, S., & Seekamp, E. (2020). Beyond Economic Earnings: The Holistic Meaning of Success for Women in Agritourism. *Sustainability*, 12 (12), 1-16.
- Haslam, S. A., Gaffney, A. M., Hogg, M. A., Rast III, D. E., & Steffens, N. K. (2022). Reconciling identity leadership and leader identity: A dual-identity framework. *The Leadership Quarterly*, 33(4), 1-15.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2015). Leadership. *Internacional Encyclopedia of the Social & Behavior Sciences*, 2(13), 648-654.
- Heilman, M. E. (2001). Description and Prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 657-674.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.
- Hoyt, C. L., & Simon, S. (2011). Female Leaders: Injurious or Inspiring Role Models for Women? *Psychology of Women Quarterly*, 35 (1), 143-157.
- Informa News. (2022, março, 8). *Estudos do Tecido Empresarial*. <https://blog.informadb.pt/2022/03/empresas-ainda-estao-muito-longe-de-atingir-a-diversidade-de-genero/>
- Jackson II, R. L., Drummond, D. K., & Camara, S. (2007). What is Qualitative Research. *Qualitative Research Reports in Communication*, 8(1), 21-28.

- Jing, Z., Hou, Q., Zhang, Y., & Zhao, Y. (2022). The Relationship between Female Leadership Traits and Employee Innovation Performance - The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Sustainability*, *14* (6739), 1-23.
- Jouber, H. (2022). Women leaders and corporate social performance: do critical mass, CEO managerial ability and corporate governance matter? *Management Decision*, *60*(5), 1185-1217.
- Kelley, H., Galbraith, Q., & Strong, J. (2020). Working moms: Motherhood penalty or motherhood return? *The Journal of Academic Librarianship*, *46*, 1-7.
- Khushk, A., Zengtian, Z., & Hui, Y. (2022). Role of female leadership in corporate innovation: a systematic literature review. *Gender in Management: An International Journal*, 1754-2413.
- Kim, Jun-Yeob., Hsu, N., Newman, D. A., Harms, P.D., & Wood, D. (2020). Leadership perceptions, gender, and dominant personality: The role of normality evaluations. *Journal of Research in Personality*, *87*, 1-9.
- Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 346-364.
- Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2016). "Opting Out" or "Pushed Out"? Integrating Perspectives on Women's Career Equality for Gender Inclusion and Interventions. *Journal of Management*, *43*(1), 228-254.
- Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women - on top management teams. *Journal of Business Research*, *58*, 1712-1720.
- Larsson, G., & Alvinus, A. (2020). Comparison within gender and between female and male leaders in female-dominated, male-dominated and mixed-gender work environments. *Journal of Gender Studies*, *29*(7), 739-750.
- Latu, I. M., Mast, M. S., Bombari, D., Lammers, J., & Hoyt, C. L. (2019). Empowering Mimicry: Female Leader Role Models Empower Women in Leadership Tasks Through Body Posture Mimicry. *Sex Roles*, *80*, 11-24.
- Lee, J., & Chung, J. (2022). Women in top management teams and their impact on innovation. *Technological Forecasting & Social Change*, *183*, 1-16.
- Liu, C. (2018). Are women greener? Corporate gender diversity and environmental violations. *Journal of Corporate Finance*, *52*, 118-142.
- Loutfi, M. F. (2001). *Woman, Gender and Work: What is equality and how do we get there?* Geneva: International Labour Office.
- Lyness, K. S., & Grotto, A., R. (2018). Women and Leadership in the United States: Are We Closing the Gender Gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 227-65.
- Ma, E., Kim, M. S., Yang, W., Wu, L., & Xu, S. T. (2022). On the bright side of motherhood—A mixed method enquiry. *Annals of Tourism Research*, *92*, 1-12.
- Mason, M. A., & Goulden, M. (2002). Do babies matter? The effect of family formation on the lifelong careers of academic men and women. *Academe*, *88*(6), 21-27.
- Minayo, M. C. S., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? *Caderno Saúde Pública*, *9*(3), 239-262.

- Morf, M., & Bakker, A. B. (2022). Ups and downs in transformational leadership: A weekly diary study. *European Management Journal*, 1-11.
- Morrison, A. M., & Glinow, M. A. V. (1990). Women and Minorities in Management. *American Psychologist*, 5(2), 200-208).
- Nelson, T. E., Acker, M., & Manis, M. (1996). Irrepressible stereotypes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32(11), 13-38.
- Neves, J. (2022). *Estado da Nação – Educação – Emprego – Competências* (2ª edição). Fundação José Neves dos Santos.
file:///C:/Users/Acer/Desktop/Tese/Artigos%20fornecidos/Funda%C3%A7%C3%A3o%20Jos%C3%A9%20Neves%202022.pdf
- Nogueira, M. C. O. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57-72.
- Oliveira, J., & Amâncio, L. (2002). Liberdades Condicionais: O conceito de papel sexual revisitado. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (40), 45-61
- Oliveira, J. M., & Nogueira, C. (2018). *Lígia Amâncio: o género como ação sobre o mundo*. (CIS-IUL) /Lisboa, pp. 180-189.
- Paola, M., Gioia, F., & Scoppa, V. (2022). Female leadership: Effectiveness and perception. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 201, 134-162.
- Perista, H., Cardoso, A., Brázia, A., Abrantes, M., & Perista, P. (2016). *Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal*. CESIS & CITE. https://www.animardl.pt/site/assets/files/2321/cite_os_usos_do_tempo_de_homens_e_de_mulheres_em_portugal.pdf
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2022). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 1-31.
- Poelmans, S., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work–family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14, 409-431.
- PORDATA. (2023). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*. Disponível em:
<https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensao-2859>
- Post, C. C. (2015). When is female leadership an advantage? Coordination requirements, team cohesion, and team interaction norms. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 1153-1175.
- Post, C., Latu, I. M., & Belkin, L. Y. (2019). A Female Leadership Trust Advantage in Times of Crisis: Under What Conditions? *Psychology of Women Quarterly*, 43(2), 215-231.
- Preston, J. A. (1999). Occupational gender segregation trends and explanations. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 39, 611-624.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª edição). Gradiva.
<https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>

- Ramos, A., Latorre, F., Tomás, I., & Ramos, J. (2022). Top Woman: Identifying barriers to women's access to management. *European Management Journal*, 45-55.
- Riggs, J. M. (1997). Mandates for Mothers and Fathers: Perceptions of Breadwinners and care Givers. *Sex Roles*, 37, 565-580.
- Rink, F., Ryan, M. K., & Stoker, J., I. (2012). Influence in Times of Crisis: How Social and Financial Resources Affect Men's and Women's Evaluations of Glass Cliff Positions. *Psychological Science*, 23(11), 1306-1313.
- Rost, J., & Smith, A. (1992). Leadership: a postindustrial approach. *European Management Journal*, 10(2), 193-201.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18, 121-133.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Ruppel, R., & Zacher, H. (2021). A systematic and critical review of research on respect in leadership. *The Leadership Quarterly*, 32 (1), 1-15
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27, 446-455.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19, 530-546.
- Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Brasília, ENAP. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise_de_conteudo_categorial_final.pdf
- Santos, G. G. (2011). *Desenvolvimento de Carreira: Uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família* (1ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57 (2), 95-100.
- Schmidt, B., Palazzi, A., & Piccinini, C. A. (2020). Entrevistas online: potencialidades e desafios para coleta de dados no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social*, 8(4), 1-8.
- Sharma, S., & Karau, R. (2019). Glass Ceiling for Women and Work Engagement: The Moderating Effect of Marital Status. *FIB Business Review*, 8(2), 132-146.
- Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), 1-16.
- Silva, A. A. M. R. (1999). *Papel de gênero e práticas familiares*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto.
- Siqueira, D. P., & Samparo, A. J. F. (2017). Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da Discriminação de Gênero à Luta Pela Igualdade. *Revista Direito em Debate*, 48, 287-325.

- Sobral, F., & Furtado, L. (2019). A liderança pós-heróica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 59 (3), 209-214.
- Steil, A. V. (1932). Organizações, género e posição hierárquica – compreendendo o fenómeno de teto de vidro. *Revista de Administração, São Paulo*, 32(3), 62-68.
- Stier, H., Lewin-Epstein, N., & Braun, M. (2018). Institutional change and women's work patterns along the family life course. *Research in Social Stratification and Mobility*, 57, 46-55.
- Tabassum, N., & Nayak, B. S. (2021). Gender stereotypes and their impact on women's career progressions from a managerial perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), 192-208.
- Tajfel, H. (1982). *Grupos humanos e categorias sociais: Estudos em psicologia social*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Taparia, M., & Lenka, U. (2020). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness: People Performance*, 9(3), 514-527.
- Triana, M. C., Richard, O. C., & Su, W. (2019). Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms. *Research Policy*, 48, 1681-1693.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
- Vieira, J. M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2014). Further validation of work-family conflict and work-family enrichment scales among Portuguese working parents. *Journal of Career Assessment*, 22(2), 329-344.
- Vroman, S. R., & Danko, T. (2020). Against what model? Evaluating women as leaders in the pandemic era. *Gender, Work & Organization*, 27, 860-867.
- Weichselbaumer, D. (2000). Is it Sex or Personality? The impact of sex-stereotypes on discrimination in applicant selection. *EconStor*, 1-41.
- Welsh, D. H. B., Botero, I. G., Kaciak, E., & Kopaničová, J. (2021). Family emotional support in the transformation of women entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 137, 444-451.
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., & Vrijdags, A. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 2020-235.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.
- Zenger, J., Folkman, J. (2019). Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills. *Harvard Business Review*, 1-8.

Apêndice

Apêndice 1. Guião das entrevistas

Parte I - Questões iniciais/ Questões quebra-gelo:

1. Que idade tem?
2. Qual é o seu estado civil?
3. Tem filhos? Se sim, quantos.
4. Quais são as suas habilitações académicas?
5. Pode falar um pouco do cargo que ocupa na organização que está atualmente e como aqui chegou? Há quantos anos está nesta função?
6. Era uma ambição sua progredir/ascender profissionalmente?
7. Qual é a distribuição de género nesta organização nos cargos de gestão? Há equilíbrio na participação de mulheres e homens em cargos de liderança?
8. Que preocupações revela a organização em matéria de igualdade de género? Tem alguma política ou implementa medidas nesse sentido?

Parte II - Questões relacionadas com a questão 1: “Como é perspectivada a liderança feminina e que vantagens esta acarreta para as organizações?”

1. O que significa, para si, uma boa liderança? Pode exemplificar?
2. Como descreveria o seu estilo de liderança?
3. Considera que o facto de ocupar uma função de gestão (de topo), contribui ou contribuiu, de alguma forma, para a promoção da igualdade de género no seu local de trabalho? Pode dar exemplos?
4. Considera que as mulheres em situações de maior dificuldade e/ou crise acabam por ser mais positivas que os homens na mesma situação?
5. E em termos de questões mais sensíveis? Tal como a sustentabilidade e a responsabilidade social?
6. Considera que existem vantagens associadas a uma liderança desempenhada por uma mulher, para as organizações? Pode dar exemplos?
7. Como vê o futuro da liderança feminina nas organizações?

Parte III - Questões relacionadas com a questão 2: “Quais são as principais barreiras que dificultam a ascensão e consequente permanência das mulheres em posição de topo/liderança?”

1. Quais são, na sua opinião, as principais dificuldades e desafios que se colocam às mulheres no acesso a funções de liderança, particularmente de topo?
2. O que está na origem da falta de igualdade de oportunidades no acesso a esses lugares?
3. Durante o seu percurso profissional, lembra-se de algum episódio ou situação que possa indiciar discriminação com base no seu género? Pode dar exemplos?
4. Durante o seu percurso profissional, que barreiras e desafios encontrou no acesso a determinadas funções ou progressão de carreira, pelo simples facto de ser mulher? Pode dar exemplos concretos dessas situações?
5. Que estereótipos ainda persistem em relação às mulheres e que as impedem de ocupar

cargos de topo?

6. Considera que maternidade pode ser um entrave para as mulheres assumirem funções de liderança ou progredirem na carreira?
7. Quais são os grandes desafios da conciliação entre a esfera pessoal/familiar e esfera profissional das mulheres em cargos de liderança?
8. O que poderá levar as mulheres a discriminarem outras mulheres no acesso a funções de liderança e progressão na carreira?
9. Considera que existem, ainda, empregos/áreas femininas e/ou masculinas?
10. Na sua opinião, e com base na sua experiência, o que deveria ser feito no sentido de promover a igualdade de género e aumentar a participação das mulheres em posições de liderança?

Parte IV – Questão final

1. Que conselho deixaria para as jovens em início de carreira, que desejam vir a ocupar funções de liderança?

Apêndice 2: Objetivos e relação das questões do guião com a literatura.

Tabela 7: Objetivos e relação das questões do guião com a literatura.

	Questões	Objetivos	Literatura
Questão 1	Que idade tem?		
Questão 2	Qual é o seu estado civil?		
Questão 3	Tem filhos? Se sim, quantos.		
Questão 4	Quais são as suas habilitações académicas?		
Questão 5	Pode falar um pouco do cargo que ocupa na organização que está atualmente e como aqui chegou?		
Questão 6	Há quantos anos está nesta função?		
Questão 7	Era uma ambição sua progredir/ascender profissionalmente?	Perceber se as entrevistadas ambicionavam ocupar cargos de topo.	Kossek, Su & Wu, 2016; Sharma & Kaur, 2019 – As mulheres ambicionam cada vez mais desempenhar cargos de topo.
Questão 8	Qual é a distribuição de género na organização na qual está inserida. Há equilíbrio na participação de mulheres e homens em cargos de liderança?	Perceber se existe ou não equilíbrio na participação entre mulheres e homens nas organizações na qual as entrevistadas estão inseridas.	Casaca, et al., 2021 – As mulheres continuam sub-representadas em cargos de liderança.
Questão 9	Que preocupações revela a organização em matéria de igualdade de género? Tem alguma política ou medida que implementa nesse sentido?	Perceber se a igualdade de género é uma preocupação ao nível da organização.	Casaca, et al., 2021 – Planos para a Igualdade; Lei da Paridade.
Questão 10	O que significa, para si, uma boa liderança? Pode exemplificar?	Apreender a perceção das entrevistadas sobre uma liderança eficaz.	Akram, Lei & Haider, 2016; Rowold & Heinitz, 2007; Morf & Bakker, 2022 – Estilos de liderança considerados eficazes.
Questão 11	Como descreveria o seu estilo de liderança?	Perceber que tipo de liderança é exercida pela entrevistada.	Akram, Lei & Haider, 2016; Rowold & Heinitz, 2007; Morf & Bakker, 2022 – Estilos de liderança considerados eficazes.
Questão 12	Considera que o facto de ocupar uma função de gestão de topo, contribui ou contribuiu, de alguma forma, para a promoção da igualdade de género no seu local de trabalho? Pode dar exemplos?	Perceber se o facto de a entrevistada ocupar um cargo de liderança fez com que mais mulheres, naquela empresa, surgissem como líderes, ou motivasse-as, promovendo igualdade de	Hoyt & Simon, 2011 –, as líderes femininas podem servir como modelos de comportamento exercendo um impacto positivo nas aspirações e auto-perceções.

		género.	
Questão 13	Considera que as mulheres, em situações de maior dificuldade e/ou crise acabam por ser mais positivas do que os homens na mesma situação?	Perceber se existe uma relação positiva entre a liderança desempenha por uma mulher e a resposta dada a situações de maior dificuldade e/ou crises.	Vroman & Danko, 2020; Latu e Belkin – As mulheres têm se destacado em situações de maior dificuldade e/ou crises, sendo mais propensas a tomarem melhores decisões.
Questão 14	E em termos de questões mais sensíveis? Tal como a sustentabilidade e a responsabilidade social?	Perceber se existe uma relação positiva entre a liderança desempenha por uma mulher e a resposta dada a questões de cariz sensível.	Birindelli, Iannuzzi & Savioli, 2018; Joubert, 2022; Ding, R., Duan, T., Hou, W., Liu, X. & Xu, Z, 2022; Liu, 2018 – Existe uma relação positiva entre a liderança desempenhada pela mulher e a responsabilidade social e a sustentabilidade.
Questão 15	Considera que existem vantagens associadas a uma liderança desempenhada por uma mulher para as organizações? Se sim, quais?	Perceber se a liderança desempenhada por uma mulher pode acarretar vantagens para as organizações.	Birindelli, Iannuzzi & Savioli, 2018; Joubert, 2022; Ding, R., Duan, T., Hou, W., Liu, X. & Xu, Z, 2022; Liu, 2018; Jing, Hou, Zhang & Zhao, 2022 – vantagens associadas a situações de crise, sustentabilidade, responsabilidade social e inovação.
Questão 16	Como vê o futuro da liderança feminina nas organizações?		
Questão 17	Quais são, na sua opinião, as principais barreiras e desafios que se colocam às mulheres no acesso a funções de liderança?	Perceber quais são as barreiras e desafios que impedem as mulheres de ascender na carreira e ocupar funções de topo.	
Questão 18	O que está, na sua opinião, na origem da falta de igualdade de oportunidades no acesso a esses lugares?	Perceber a origem associada à falta de igualdade de oportunidades no acesso a cargos de liderança.	
Questão 19	Durante o seu percurso profissional, lembra-se de algum episódio ou situação que possa indicar discriminação com base no seu género? Pode dar exemplos?	Perceber se o facto de ser mulher levou as entrevistadas a sofrerem de situações e/ou episódios discriminatórios.	Ramos, Latorre, Tomás & Ramos, 2022 – as mulheres são alvo de discriminação através de barreiras que contribuem para a existência de diferenças entre mulheres e homens em cargos de gestão de topo.
Questão 20	Durante o seu percurso profissional, que barreiras e desafios encontrou no	Perceber, mediante as experiências pessoais vividas pelas	

	acesso a determinadas funções ou progressão de carreira, pelo simples facto de ser mulher? Pode dar exemplos?	entrevistadas, quais foram/são as principais barreiras e desafios que enfrentaram.	
Questão 21	Que estereótipos é que considera que ainda persistem em relação às mulheres e que as impedem de ocupar cargos de topo?	Perceber se continuam a persistir estereótipos prejudiciais associados à mulher.	Oliveira & Nogueira, 2018 - as mulheres continuam associadas a estereótipos negativos ao papel da liderança.
Questão 22	Considera que a maternidade pode ser um entrave para as mulheres assumirem funções de liderança ou de progredirem na carreira?	Perceber se a maternidade é um entrave ou não para a ascensão da mulher ao topo.	Aranda & Glick, 2014 – As mulheres sofrem da “pena de maternidade”
Questão 23	Quais são, na sua opinião, os grandes desafios da conciliação entre a esfera pessoal/familiar e a esfera profissional, para as mulheres que ocupem cargos de liderança?	Entender a perceção que a entrevistada tem em relação à conciliação entre a esfera pessoal/familiar e a esfera profissional e os principais desafios colocados à mulher e que podem suscitar uma relação de conflito.	Borna, Afrasiabi, Sadati & Gifford, 2022 – As responsabilidades familiares e domésticas continuam associadas à mulher.
Questão 24	O que poderá levar mulheres líderes a discriminarem outras mulheres no acesso a funções de liderança e progressão na carreira?	Perceber as razões que poderão estar por trás da discriminação levada a cabo por uma mulher em relação a outra.	Arvate, Galilea & Todescat, 2018 – por vezes mulheres líderes discriminam outras mulheres e são rotuladas de “ <i>queen bee</i> ”.
Questão 25	Considera que existem, ainda, setores/áreas femininas e/ou masculinas?	Perceber se a segregação ocupacional existe.	Preston, 1999 – Distribuição desequilibrada e desproporcional de homens e mulheres por profissões.
Questão 26	Na sua opinião e com base na sua experiência, o que deveria ser feito no sentido de promover a igualdade de género e aumentar a participação das mulheres em posições de liderança?	Perceber que medidas ou políticas deveriam ser feitas no sentido de promover a igualdade de género e aumentar a participação feminina em cargos de gestão de topo.	
Questão 27	Que conselho deixaria para as jovens em início de carreira que desejam vir ocupar funções de liderança?		

Fonte: Elaboração própria.