

ASSIMETRIA DA IDENTIDADE INTERNA DAS MULHERES LÍDERES NO
MUNDO ORGANIZACIONAL: ESTUDO CASO EM PORTUGAL

Rita Alexandra Henriques Andrade da Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Maria Gabriela Matias da Silva, Prof. Auxiliar, ISCTE Business
School, Departamento de Métodos Quantitativos para a Gestão e Economia

outubro 2019

ASSIMETRIA DA IDENTIDADE INTERNA DE MULHERES LÍDERES NO MUNDO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO CASO EM PORTUGAL

Rita Alexandra Henriques Andrade da Silva

AGRADECIMENTOS

Para que este estudo se tornar-se possível, foram muitos aqueles que diretamente ou indiretamente colaboraram e me apoiaram com a sua realização, não podendo deixar de expressar os meus sinceros agradecimentos:

Aos meus pais, por me acompanharem em todo o meu percurso académico, o qual sem a presença deles nada era possível. Muito obrigada por toda a dedicação e orgulho que depositaram em mim, têm o meu coração.

À minha família, irmãos, avós, por toda a dedicação que têm e por todo o amor que me transmitem.

Às minhas amigas do coração, Rita, Catarina, Marta e Nilsa por todo o apoio, por toda a amizade, companheirismo e aprendizagem. Um, muito obrigada.

À Anabela por toda a dedicação que teve ao longo do estudo, demonstrando sempre interesse e disponibilidade para a orientação e também à minha orientadora Gabriela Silva.

Por ultimo e igualmente importante, ao meu querido amigo e namorado Mário Saramago, por todo o companheirismo, dedicação, amor, conselhos e motivação que me deu.

A todos,

Muito Obrigada!

RESUMO

Num contexto de rápido crescimento das mulheres no mundo organizacional, nomeadamente das mulheres em cargos de liderança, torna-se importante compreender como elas se sentem dentro das organizações, especificamente, se se sentem compreendidas pelos restantes elementos da mesma estrutura organizacional. O estudo da assimetria da identidade interna é uma das ferramentas para abordar o tema e uma forma de enriquecimento da literatura em diversos domínios.

Apesar de já terem sido realizados, até ao dia de hoje, vários estudos com foco na liderança e género, a maioria não procura explorar o estado emocional e psicológico na interação com os outros. Ademais, este tópico está ainda pouco explorado em Portugal.

A presente dissertação é focada na assimetria da identidade interna das mulheres na liderança em organizações. Assim, o objetivo geral é explorar como é que as mulheres líderes em Portugal, nomeadamente Lisboa, se sentem numa cultura organizacional. Mais especificamente, é abordado se e como estas lidam com a assimetria da identidade interna, positiva e negativa. Para tal, foram realizadas cinquenta e uma entrevistas, tendo trinta e uma resultado válidas. Estas foram realizadas pessoalmente ou através de redes sociais e, seguidamente, analisadas e codificadas de modo a comprovar a sua validade.

Os resultados mostram que a maioria das mulheres entrevistadas sofrem de assimetrias da identidade interna, sobretudo, da assimetria negativa. Verificou-se também, que ao longo das suas carreiras profissionais há momentos em que as assimetrias que são mais propícias ao acontecerem. Porém, quando estas acontecem, acabam por ser resolvidas e ultrapassadas.

Palavras-chave: Mulheres na Liderança, Assimetria da Identidade Interna, Organizações, Perceção, Identidades.

ABSTRACT

In a fast-growth context of women in the organizational world, particularly in leadership positions, it becomes important to understand how these women feel within the workplace, especially if they feel understood by their peers in the same organizational structure. The internal identity asymmetry study is one of the tools used to approach the topic and a way to enrich the literature in diverse domains.

Although several studies with a focus on gender and leadership have been conducted, most do not attempt to explore the emotional and psychological state of interactions with others. Furthermore, this theme is yet to be explored thoroughly in Portugal.

This dissertation focuses on the asymmetry of women's internal identity in organizational leadership. Accordingly, the objective is to explore how women with leadership roles in Portugal, specifically in Lisbon, feel regarding the asymmetry of the internal identity, either positive or negative. To achieve this, 51 (fifty-one) interviews were conducted, with 30 (thirty) valid results. The interviews were led in-person or through social media networks, later being analyzed and coded to prove their validation.

The results show that most of the interviewed women have suffered from internal identity asymmetries, emphasizing the negative side of it. It was also verified that there are moments in the women's career where these asymmetries are more common, and when they occur, they are eventually solved and overcome.

Key Words: Women Leaders, Internal Identity Asymmetry, Organizations, Perceptions, Identities.

JEL Classification System:

O15- Economic Development: Human Resources

Y40- Miscellaneous Categories: Dissertations (unclassified)

ÍNDICE GERAL

1.	CAPÍTULO 1– INTRODUÇÃO	1
1.1	Relevância do tema para a literatura da liderança	1
1.2	Enquadramento e problema da investigação	2
1.3	Questão e objetivos da investigação	4
1.4	Estrutura da dissertação	6
2.	CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA	8
1.1	Liderança	Error! Bookmark not defined.
1.1.1	Liderança feminina – Perspetiva cronológica	9
1.2	A mulher no mercado de trabalho	10
1.3	Identidade	12
1.4	Assimetria	14
1.4.1	Assimetria da identidade externa	15
1.4.2	Assimetria da identidade interna	16
2.1	Ultrapassar a assimetria da identidade interna	20
2.1	Transição de identidades	22
2.1.1	Transição pessoal / profissional	22
2.1.2	Transição profissional	23
3.	CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	24
3.1	Metodologia de investigação	24
3.2	Amostra	25
3.3	Entrevistas	26
3.4	Procedimento	27
3.5	Interpretação do material	27
3.6	Técnica de análise de dados	28
4.	CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE DADOS	30
4.1	Assimetria da identidade interna	30
4.2	Ultrapassar assimetrias	52
4.2.1	Resolução da assimetria	53
4.2.2	Resistência à assimetria	56

4.2.3	Escapar à assimetria	59
4.3	Mudanças de identidade	60
4.3.1	Mudança de identidade pessoal.....	60
4.3.2	Mudança de identidade profissional.....	61
5.	CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO	63
5.1	Principais resultados.....	63
6.	CAPÍTULO 6- CONCLUSÃO.....	71
6.1	Principais conclusões	71
7.	CAPÍTULO 7 - IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.....	73
7.1	Limitações do estudo.....	73
7.2	Investigação futura	73
8.	CAPÍTULO 8- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
9.	CAPÍTULO 9- ANEXOS.....	87
9.1	Anexo I- Guião.....	87

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Estrutura da tese Fonte: Elaboração própria	6
Tabela 2: Características das entrevistadas	26
Tabela 3: Percentagem de respostas das entrevistadas às assimetrias da identidades internas pessoais	31
Tabela 4: Percentagem de respostas das entrevistadas à ultrapassagem das assimetrias	53
Tabela 5: Percentagem de respostas das entrevistadas às mudanças de identidade	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- " <i>A model of women leaders experiencing and reporting to internal identity asymmetry</i> "	20
---	----

1. CAPÍTULO 1– INTRODUÇÃO

1.1 Relevância do tema para a literatura da liderança

No âmbito da liderança, o estudo das percepções e compreensões pessoais tem-se revelado bastante importante, não só porque contribui para um melhor conhecimento dos indivíduos, como também permite identificar determinadas tendências ao nível organizacional, nomeadamente no que respeita as mulheres líderes.

É certo que, ao longo dos anos, esta temática foi abundantemente explorada no meio académico, tornando-se um dos tópicos mais estudados da literatura atual de comportamento organizacional. Trata-se de um tema que tem suscitado cada vez mais curiosidade por parte dos investigadores, com o intuito de perceber a razão pela qual a percentagem de mulheres em cargos de liderança de topo é reduzida. “A liderança é um dos temas mais estudados na gestão e, provavelmente, aquele de que menos se sabe” (Bilhim, 2001). Muitos estudos nesta área da literatura sobre a interface mulheres na liderança tem-se centrado, sobretudo, na vertente do conceito da divisão do papel da mulher e do homem na sociedade, prevalecendo a tendência para categorizar determinadas atividades, considerando umas especificamente masculinas e outras femininas (Hofstede, 1983).

Por norma, as mulheres são tendencialmente vistas de forma menos favorável quando comparadas com homens, nomeadamente ao desempenharem determinadas funções e ao ocuparem determinados cargos, o seu comportamento também é julgado como menos favorável (Eagly & Karau, 2002; Ragins & Winkel, 2011). Em alguns casos, estas são vistas como violadoras das expectativas comuns do papel social (Eagly & Karau, 2002; Heilman e Parks-Stamm, 2007; Heilman, Wallen, Fuchs, & Tamkins, 2004; Johnson, Murphy, Zewdie e Reichard, 2008) e em casos mais extremos elas são rotuladas como “dama de dragão”, “homem de batalha” ou mesmo “mulheres falidas” (Etzkowitz, Kemelgor & Uzzi, 2000; Tannen, 1994). Contudo, a literatura mostra que as mulheres e os homens se comportam de forma similar no que se refere ao desempenho dos mesmos papéis, como é o caso da liderança (Vecchio, 2003).

Apesar de existirem variadíssimos estudos na literatura sobre o papel da mulher enquanto líder, tem sido pouco explorada a forma como elas acreditam que são percecionadas pela

restante organização, seja numa cultura tradicionalmente masculina, ou não. Os artigos mais recentes sobre esta temática centram-se maioritariamente na perceção que as mulheres têm da restante organização, em culturas tradicionalmente masculinas.

Posto isto, o presente estudo é realizado em culturas díspares do mercado português, mais especificamente em Lisboa, de modo a compreender como é que as líderes portuguesas se sentem percecionadas. A opção por esta abordagem partiu do interesse por desenvolver e acrescentar valor ao conceito da liderança, através da exploração de novos ambientes e perceções.

1.2 Enquadramento e problema da investigação

Tendo em consideração a dinâmica das organizações e dos seus líderes, torna-se relevante que estes compreendam e tenham consciência da forma como são vistos pelos restantes colaboradores, sejam eles superiores, pares ou subordinados. De modo a conseguir influenciar as perceções que os outros tenham dele, o líder deve fazer um significativo investimento de tempo e energia, trabalhando incessantemente no sentido de alinhar as perceções dos outros com as próprias opiniões. (Burke & Stets, 1999; Elsbach, 2004; Thatcher, Doucet, & Tuncel, 2002).

“Quando for discriminada pelo seu género ou pela sua idade ou pela sua aparência (...), pergunte a si mesma a seguinte questão: "Essa é mesmo a pessoa que está entre mim e o que eu quero fazer?". Se a resposta for não, ignore [a discriminação] e siga em frente. A sua energia é melhor utilizada trabalhando e afastando pessoas assim.”

Tina Fey, comedianta e atriz norte-americana.

Geys (2014), Little (2014) e Poutvaara (2014), defendem que, para além de todos os fatores que podem influenciar a perceção dos colaboradores relativamente a um líder, a aparência pode pesar na sua seleção e avaliação. Porém, o líder pode acreditar que a forma como os outros o vêem é diferente do que ele realmente é, a isso dá-se o nome de assimetria da identidade interna. (Meister, Sinclair & Jehn, 2017).

Pesquisas anteriores exploram com frequência a assimetria da identidade como uma experiência negativa, concentrando-se nos resultados negativos da assimetria (Barreto,

Ellemers, Scholten e Smith (2010) e Higgins (1987), ou nos resultados positivos da congruência (Polzer, *et al.*, 2002; Thatcher & Greer, 2008). Existe muito menos literatura exploratória no que diz respeito ao potencial lado positivo na assimetria da identidade interna. Este estudo tem o intuito de explorar tanto a assimetria da identidade interna positiva como negativa, sem qualquer juízo de valor previamente referido em qualquer literatura.

Contudo, as mulheres podem descobrir as suas identidades como líderes, mas muitas vezes são submetidas a um exame rigoroso (Bell, Sinclair, Broadbrige & Broadbrige, 2016; Kanter, 1977; Mavin, Bryans & Cunningham, 2010; Mavin & Grandy, 2016), como também são confrontadas com a forma como os outros percebem as suas identidades, percepções essas que podem ser desalinhasadas.

Deste modo, os processos identitários interpessoais influenciam significativamente o comportamento dentro das organizações (Swann, Johnson & Bosson, 2009). Para que sejam conhecidos e compreendidos, os líderes podem recorrer a diversos instrumentos que o ajudem a ter uma visão clara da forma como é percecionado, nomeadamente, através do feedback (Peiper, 2001; Zenger, Folkman & Edinger, 2011). O líder é levado a criar, desenvolver e controlar impressões positivas em todos os que o rodeiam, não só para se adequar à cultura organizacional existente como para se adequar ao grupo a que pertence (Alvesson & Wilmott, 2002; Hewlin, 2009), sejam eles colaboradores internos ou externos (clientes) (Ulrich & Smallwood, 2007). A importância emocional e motivacional dessas impressões positivas só se verifica, quando dizem respeito a indivíduos relevantes, isto é, alguém cujas opiniões e ideias realmente importem ao líder (Higgins, 1987; Higgins, *et al.*, 1986). Os grupos de trabalho são uma unidade fundamental constituída por indivíduos organizados com vista a concluir as tarefas que lhes são atribuídas (Gerard, 1995), para que estas sejam levadas a cabo com sucesso, todos os elementos do grupo devem conhecer e compreender as suas identidades (Swann, *et al.*, 2009).

Tendo em conta a pouca exploração da assimetria da identidade interna em Portugal, este estudo pretende explorar o peso da assimetria da identidade interna e o seu impacto nas mulheres em cargos de liderança em Portugal, mais concretamente na capital do país.

1.3 Questão e objetivos da investigação

Sentir-se estereotipado pelo género é uma forma de assimetria da identidade interna. Esta emoção ocorre quando uma mulher acredita que os outros a categorizam ou estereotipam com base no género. Essa categorização e estereotipagem faz com que as mulheres se afectem e ponham em causa todo o seu trabalho.

De acordo com a literatura anterior, há inúmeras maneiras das mulheres vivenciarem experiências de acordo com estereótipos ou, de alguma maneira, vivenciarem uma exclusão com base no género. Porém, existem mecanismos para que consigam resistir, desafiar e negociar as suas identidades (Ely, 1995; Faulkner, 2009; Gill, Mills, Franzway & Sharp, 2008; Jorgenson, 2002; Miller, 2004; Peterson, 2010; Powell, Bagilhole, & Dainty, 2009; Sinclair, 1998).

Ao interpretar e explorar as assimetrias percebidas com base nas várias identidades relacionadas com o trabalho, é crucial compreender como e quando as mulheres se sentem mais identificadas, tanto positiva quanto negativamente, ao longo das suas carreiras. Para tal, o presente estudo vai basear-se em três grandes questões:

1. Que experiências de assimetria da identidade interna é que as mulheres líderes experimentaram?
2. Em que fase da carreira profissional as mulheres líderes experimentaram assimetrias da identidade interna?
3. Será que as mulheres líderes conseguiram ultrapassar as assimetrias da identidade interna?

Todas as assimetrias da identidade interna basear-se-ão em dados observados e, em relatos verbais. Torna-se fundamental seguir uma teoria fundamentada, isto é, recolher dados (entrevistas), codificar, fazer uma análise conteúdo e consultar a teoria e a literatura existente (Glaser & Strauss, 1967; O'Reilly & Marx, 2012). Por norma, este é o procedimento seguido pelos autores que estudam a identidade das organizações, ao optar pelo modo qualitativo (Pratt, Rockmann & Kaufmann, 2006).

Inicialmente, serão identificados os conceitos e criados códigos para os dados recolhidos (codificação aberta), nas quais serão usadas palavras ou frases centradas nas entrevistadas (Corbin & Strauss, 2008; Glaser & Strauss 2009). No decorrer desta etapa, será realizada a audição das entrevistas e a sua transcrição. Em seguida, procede-se à leitura e são tiradas notas sobre potenciais assimetrias (negativas ou positivas), os tipos de identidade que foram afetados (género, idade, hierarquia) e de que forma as entrevistadas resolviam as assimetrias detetadas.

Seguidamente, após a primeira análise de codificação, serão consolidados os códigos e ideias de temas emergentes e serão agregados em subcategorias. Ao realizar as entrevistas, constatar-se-á que os códigos, categorias e temas decorrentes, não criam novos códigos, ou seja, que foi conseguida a saturação teórica (O'Reilly & Marx, 2012). Mesmo assim, ainda será necessária a realização de entrevistas adicionais para confirmar essa saturação.

1.4 Estrutura da dissertação

Tabela 1: Estrutura da tese | Fonte: Elaboração própria

Introdução	Relevância do tema para a literatura da liderança
	Enquadramento e problema de investigação
	Questão e objetivos da investigação
	Estrutura da dissertação
Revisão de literatura	Liderança
	Liderança feminina- perspectiva cronológica
	Mulher no mercado de trabalho
	Identidade
	Assimetria
	Assimetria da identidade externa
	Assimetria da identidade interna
	Transição pessoa/profissional dos indivíduos
	Transição profissional dos indivíduos (carreira)
	Como ultrapassar a assimetria da identidade interna
Metodologia	Metodologia de investigação
	Amostra
	Entrevista
	Procedimento
	Interpretação do material
	Técnica de análise de dados
Análise de dados	Assimetria da identidade interna
	Ultrapassar assimetrias

Assimetria da identidade interna das mulheres líderes no mundo organizacional

	Mudanças de identidades
Discussão de dados	Principais resultados
Conclusão	Principais conclusões
Implicações do estudo	Limitações do estudo
	Investigação futura

2. CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura torna-se indispensável para a contextualização da temática em estudo. Deste modo, recorrer-se-á a abordagens teóricas que clarifiquem o tema em estudo e identifiquem diversos conceitos base e noções importantes. Trata-se de um capítulo facilitador da compreensão do presente estudo, por proporcionar uma visão concreta e simples.

1.1 Liderança

A liderança é um tema sobre o qual muitos autores se têm debruçado. Por isso, existem muitas abordagens a este conceito, visando definir uma liderança mais produtiva e eficaz. Sendo o líder uma figura de poder, a temática é já muito antiga, podendo encontrar-se nos Antigo e Novo Testamentos (Bass & Stogdill, 1990).

Segundo Yukl (1998), a liderança consiste na capacidade de uma pessoa influenciar outras, intencionalmente, de modo a orientar, estruturar e facilitar atividades e relações dentro de um grupo ou organização. Porém, este autor realça que o conceito não deve ser visto como um processo de influência social, mas como um dever. O desenvolvimento do desempenho de um indivíduo, seja na tomada de decisões ou na motivação de outrem, consiste numa influência interpessoal em que o líder tem a capacidade de tomar decisões e influenciar os outros, criando a relação líder/ subordinado, através da sua autoridade.

Existem diversas teorias, Hersey e Blanchard (2014) apresentaram uma nova liderança, dividida em transformacional e transacional, como demonstra Downton (1973). A primeira é entendida como a liderança exercida por pessoas que introduzem mudanças na sociedade e nas organizações, enraizando marcas profundas (Bass, 1999), por isso, consiste numa mais-valia para o grupo, visto criar e moldar valores e transformar o todo no que se refere a novos objetivos e ambições (Neves, 2001). Por outro lado, a liderança transacional caracteriza-se essencialmente por criar compatibilidade e harmonia perante os elementos liderados, através da coordenação e da negociação de conflitos (Neves, 2001). Deste modo, os dois tipos de liderança são orientados para diferentes contextos organizacionais, bem como para diferentes fases de desenvolvimento de uma organização, estando ela num período de mudança ou de estabilização.

Outras teorias de liderança debruçam-se sobre os traços de personalidade, isto é, os líderes são caracterizados por diferentes traços, sejam eles físicos, intelectuais, sociais ou relacionais. No que concerne a estilos de liderança, Chiavenato (2005), apresenta um esquema teórico que permite determinar os diferentes tipos de liderança, dos quais se destacam três: a liderança autocrática, na qual tudo é determinado pelo líder, sem qualquer outra intervenção, a liderança liberal, em que o líder toma as decisões mas o grupo é quem divide tarefas, a liderança democrática, que prevê o debate de ideias entre o líder e o grupo, sendo que o líder acompanha e estimula a capacidade dos colegas (Chiavenato, 2015).

Outras teorias, ainda, são situacionais e determinam o tipo de liderança a adotar, enquadrando as características de cedência, persuasão, partilha e determinação adaptadas às situações e ao contexto (Hersey & Blanchard, 2014).

A liderança feminina tem causado muito interesse nos autores, sobretudo após o surgimento de grandes mulheres no poder a nível internacional, como a primeira-ministra Margaret Thatcher, no Reino Unido, e outras igualmente importantes (Bass & Stogdill, 1990). Deste modo, e compreendendo cada estilo de liderança, o autor apercebe-se de que as mulheres são estereotipadas relativamente ao seu estilo de liderança, ou seja, que enquanto os homens são mais diretos e objetivos, as mulheres são muito mais emocionais (Duerh & Bono, 2006).

1.1.1 Liderança feminina – Perspetiva cronológica

Retrocedendo no tempo, percebemos que apenas recentemente as mulheres assumiram posições de liderança. Em Portugal, só após o 25 de abril de 1974 começaram a surgir os primeiros estudos sobre o tema, uma vez que só a partir daí as mulheres começaram a marcar presença no mundo organizacional e a associar-se às transformações da época (Vaquinhas, 2009). Nos anos 70, vivia-se um sistema de patriarcado, ou seja, de “poder dos homens” (Amâncio, 1998), centrado na grande diferença entre géneros. A influência machista sobre as mulheres acabou por gerar e influenciar, a partir desta década, movimentos sociais que resultaram na libertação das mulheres (Silva, 2008).

Já nos anos 80, muitas mulheres sentiram necessidade de separar trabalho doméstico de trabalho organizacional, isto é, o trabalho que era realizado no interior da sua casa e o trabalho realizado fora dela (Vaquinhas, 2009).

A posição da mulher nas organizações decorreu, essencialmente, da necessidade de combater a discriminação sexual até aí sentida e marcar uma posição social. Assim, surgiram os primeiros movimentos feministas (Nogueira, 2006), reivindicadores da igualdade de género.

1.2 A mulher no mercado de trabalho

Vários fatores influenciaram a presença da mulher no mercado de trabalho, bem como a procura de uma carreira profissional, entre eles, o desenvolvimento dos sectores dos serviços e o aumento dos níveis de escolaridade das mulheres (Nunes & Casaca, 2015).

Como referido anteriormente, até aos anos 60 o trabalho da mulher era apenas encarado numa perspetiva doméstica, como cuidadora do lar e da família, ao homem cabia o seu sustento.

Internacionalmente, a responsabilidade da mulher saiu do lar a seguir à Segunda Guerra Mundial (Torres, Silva, Monteiro, & Cabrita, 2004), altura em que iniciaram as preocupações sociais de grandes organizações como a União Europeia, que teve a sua origem na Comunidade Europeia do Carvão e do Aço e na Comunidade Económica Europeia, formadas em 1957, originando a criação de diversos acordos com o objetivo claro de criar uma paridade social entre homens e mulheres (Casaca, 2015). O caso mais notório foi o da Convenção para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW), criada com o apoio das Nações Unidas e que teve como objetivo a luta contra a discriminação entre homens e mulheres em diversos níveis, como o político, social, económico e cultural (Casaca, 2015).

Todavia, e apesar de todas as lutas e de todos os acordos conseguidos para a inclusão das mulheres no mercado de trabalho, constata-se que ainda destinam aos homens o preenchimento dos quadros médios e superiores das organizações, elas encontram-se, na esmagadora maioria dos casos, em posições subalternas. Esta visão patriarcal, que associa os homens aos cargos de topo e de poder, faz com que a mulher continue a ser vista como um elemento de subordinação (Casaca & Lortie, 2017)

Depois de todos os esforços para se conseguir criar uma igualdade de géneros a todos os níveis, ainda há homens que permanecem em cargos organizacionais mais elevados que as mulheres, sendo estas mais ligadas à educação dos filhos e ao cuidado da casa, ao mesmo tempo que exercem profissões remuneradas.

Em 2016, uma grande percentagem das mulheres exerce trabalhos elementares, o que dificulta o acesso ao trabalho de mulheres com menor nível de escolaridade (Silva, 2008).

Por outro lado, é importante salientar que Portugal é um dos países da União Europeia com maior taxa de emprego feminino, estando mesmo equiparado aos países nórdicos, no que se refere aos trabalhadores maioritariamente a tempo inteiro (Torres *et al.*, 2005). A grande ambiguidade surge quando as mulheres têm um nível de escolaridade mais elevado que os homens, sendo poucas as que ascendem a um cargo de liderança (CITE, 2016). Contudo, e de acordo com Torres (2004), quanto mais alto é o grau de escolaridade das mulheres, mais oportunidades estas terão no mercado de trabalho.

Relativamente aos cargos de chefia ou direção, as mulheres ainda estão muito longe dos homens, apesar de, ao longo dos anos, a percentagem de homens e mulheres em cargos de topo esteja, gradualmente, a aproximar-se.

Mesmo assim, é evidente que a assimetria de género se mantém (Nunes & Casaca, 2015), bem como uma grande resistência à presença das mulheres no mercado de trabalho, mais, algumas mulheres, desempenhando os mesmos cargos que os homens, auferem remunerações inferiores (Bhatnagar & Swamy, 1995). Para além desta assimetria salarial, também se verifica grande diferença de oportunidades no acesso a cargos de topo, elas são sempre mais discriminadas (Bhatnagar & Swamy, 1995). A teoria do teto de vidro, que refere que há barreiras e obstáculos no acesso das mulheres a determinadas posições de cargos superiores, defende que as referidas diferenças tendem a agravar-se quando as mulheres pertencem a minorias étnicas (Casaca & Lortie, 2017).

Para combater todas estas barreiras, há que proceder a mudanças de mentalidade com estratégias positivas e de confiança, incentivadoras da presença das mulheres na liderança de organizações (Silva, 2008).

1.3 Identidade

A identidade é um conceito bastante genérico, podendo ser interpretado de formas completamente distintas, dependendo de quem faça essa avaliação. De acordo com a literatura disponível, os indivíduos podem apresentar-se com identidades múltiplas e sobrepostas em diversos níveis de interação social, bem como no que diz respeito a identidades individuais, identidades coletivas ou mesmo identidades baseadas em grupos (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Markus & Nurius, 1986; Roccas & Brewer, 2002; Thoits, 2003). As identidades individuais dizem respeito a atributos, características ou competências (inteligente, criativo ou extrovertido) (Polzer *et al.*, 2002), as identidades interpessoais, às relações familiares (mãe, esposa) (Stryker & Burke, 2000; Stryker & Serpe, 1982), as identidades sociais ou de grupo, a gênero ou etnia (Hogg, 1996; Tajfel & Turner, 1986), as identidades organizacionais/ profissionais, a profissão ou função desempenhada (diretora, médica) (Kreiner, *et al.*, 2006; Pratt, *et al.*, 2006). Para além das identidades mais visíveis (gênero, cargo), muitas das identidades potenciais são subjetivamente determinadas (Thatcher, *et al.*, 2002). Deste modo, um indivíduo pode caracterizar-se por uma multiplicidade de identidades, bem como por uma sobreposição das mesmas (Blader, 2007; Roccas & Brewer, 2002; Thoits, 2003). Portanto, a identidade consiste no conhecimento e nas experiências subjetivas que, em conjunto, definem um indivíduo (Alvesson, Ashcraft & Thomas, 2008; Gecas, 1982; Ramarajan, 2014). Porém, as identidades são organizadas de acordo com uma hierarquia e predominância interna de cada um, a situação e o contexto definem as diferentes probabilidades e possibilidades de serem invocadas (Gecas, 1982; Stryker, 1968; Stryker & Serpe, 1994). Logo, os indivíduos dispõem de um número variado de identidades disponíveis para ativação (Markus & Nurius, 1986). O facto de cada um dispor de múltiplas identidades internas leva a que tenha que enfrentar uma tensão constante entre as suas identidades salientes individuais e outras perceções, categorizações e expectativas dele mesmo (Baumeister, 1982; Essers & Benschop, 2009; Goffman, 1959; Higgins, 1987). Por outro lado, diversos autores defendem a existência de vários “eus” para cada indivíduo, tornando-se, por vezes, contraditórias entre si. (Alvesson *et al.*, 2008; Collinson, 2003; Collinson, 2006, Sveningsson & Alvesson, 2003).

A relevância das autoidentidades de um indivíduo é relativamente mutável e dinâmica, mudando e evoluindo em resposta ao ambiente social circundante (Cooley, 1902; Markus

& Kunda, 1986; Markus e Nurius, 1986; Mead, 1934; Thatcher, *et al.*, 2002). Por exemplo, em contexto de trabalho, um indivíduo pode definir-se de diferentes formas, ou seja, pode ter algumas identidades mais salientes (inteligente, competente) do que quando se encontra noutros contextos, sejam eles familiar (mãe, esposa) ou no seu grupo de amigos, em que as identidades profissionais se tornam pouco evidentes. O que para o próprio pode ser uma identidade saliente, pode ser visto pelos outros como não sendo, isto é, os outros podem ter perceções diferentes das nossas no que concerne aos diversos graus de saliências. Exemplificando, um indivíduo pode sentir que os outros o vêem com base em identidades visíveis (idade, género) ou com base em outras identidades (cargo, reputação), o que pode não ser necessariamente verdade.

O presente estudo vai ser vocacionado nas identidades relacionadas com o trabalho porque são “os aspetos de identidade e autodefinição que estão vinculados à participação nas atividades de trabalho ou participação em grupos, organizações, ocupações ou profissões relacionadas ao trabalho” (Dutton *et al.*, 2010).

Estudos realizados anteriormente revelam-nos ser importante para o indivíduo que os colegas do grupo de trabalho compreendam as suas identidades (Thatcher & Greer, 2008) e que se partilhem as mesmas opiniões pessoais (Swann, *et al.*, 2009). A imagem profissional de um indivíduo é a sua crença sobre como os seus colegas o vêem no contexto laboral (Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006; Dutton & Dukerich, 1991; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, Roberts, 2005).

Porém, se um indivíduo acredita que há um desalinhamento entre as suas identidades relacionadas com o trabalho e a imagem profissional, este presencia uma assimetria da identidade interna. Isto quer dizer que, se uma “mãe” que trabalha, tem para ela uma identidade de “mãe” disponível, esta pode não se identificar como “mãe” quando está no trabalho, porque pode desempenhar um papel mais relevante e saliente no contexto organizacional, sobressaindo assim a sua identidade relacionada com o trabalho. Ou seja, embora os líderes consigam determinar subjetivamente quem são no trabalho e construir uma identidade profissional, numa organização é um processo complexo de reivindicar identidades e ser validado nessas identidades através das interações sociais (Ashforth & Schinoff, 2016; DeRue & Ashford, 2010; Epitropaki *et al.*, 2017; Ibarra, Snook & Guillén, 2010). Neste sentido, apesar de os líderes se identificarem com determinadas

identidades, eles devem saber lidar com as identidades realizadas pelos outros sobre si, seja pelas características visíveis/ assumidas, seja com base nos papéis ou nas expectativas organizacionais. O processo de negociação de identidades (Swann, 1987, Swann *et al.*, 2009) e de gestão da impressão (Giacalone & Rosenfeld, 1989; Guadagno & Cialdini, 2007; Leary & Kowalski, 1990) são realizados externamente, influenciando a forma como os indivíduos moldam as suas identidades aos olhos dos outros.

1.4 Assimetria

Quando nos referimos à assimetria, o indivíduo pode acreditar que as outras pessoas identificam erradamente a sua identidade, quando relacionada com o trabalho, e esta errada percepção pode ter origem em diversos motivos. Pode ser intencionalmente criada, através técnicas de impressões e de autoapresentação para projetar uma imagem profissional desejada, ao invés da real (Goffman, 1959; Leary & Kowalski, 1990; Roberts, 2005), ou pode estar a esconder partes daquilo que realmente é, para se adequar a uma identidade organizacional ou de grupo específico (Alvesson & Wilmott, 2002; Hewlin, 2009). O indivíduo pode, ainda, experimentar uma assimetria não intencional, por norma, os indivíduos acreditam ter uma visão objetiva, racional e precisa do mundo e que os outros partilham dessa mesma visão (Robinson, Keltner, Ward, & Ross, 1995; Ross & Ward, 1996), ou seja, acreditam que os outros os vêem como eles próprios se vêem (Kenny & DePaulo, 1993).

Deste modo, relativamente ao trabalho, um indivíduo tenderá a supor que os seus colegas reconhecem as suas identidades relacionadas com o trabalho, podendo ser inesperada a descoberta de uma assimetria.

Independentemente da natureza intencional ou voluntária da assimetria, se a líder acreditar que os outros têm de si uma visão imprecisa relativamente ao trabalho, isso pode provocar um desconforto interno (Abelson *et al.*, 1968; Aronson, 1969; Festinger, 1957). Este desconforto está associado ao aumento de tensão psicológica, stresse e declínio do bem-estar individual. Porém, os indivíduos afetados por estes fatores procuram resolver este desconforto interno (Sheldon & Kasser, 1995), ou seja, os indivíduos procuram a congruência/ simetria entre as suas visões internas e a forma como acreditam que os outros os vêem, esta sintonia cria uma sensação de previsibilidade e controlo que lhes

assegura uma identidade coerente e confortável (Swann *et al.*, 2009; Swann, Rentfrow, & Guinn, 2003).

A assimetria da identidade subdivide-se em dois segmentos, a assimetria da identidade interna e a assimetria da identidade externa. De acordo com Meister, Jehn, & Thatcher, (2014) o termo da assimetria da identidade externa diz respeito às discrepâncias entre a identidade relacionada ao trabalho de um indivíduo (como se identifica no trabalho) e como os outros realmente a vêem no trabalho, por outro lado a assimetria da identidade interna é experimentada quando um indivíduo acredita que existe uma discrepância, ou seja, há uma discrepância entre a sua identidade relacionada ao trabalho e a sua imagem profissional percebida (como ela acredita que os outros a vêem no trabalho). Portanto, a assimetria da identidade interna pode existir sem a presença de assimetria de identidade externa, apesar da realidade, as pessoas podem acreditar que suas identidades se enganaram (Meister, *et al.*, 2014).

1.4.1 Assimetria da identidade externa

Para esclarecer o conceito de assimetria da identidade externa, muitos autores de têm apoiado na teoria da auto confirmação (De la Ronde & Swann, 1998; Swann 1983; Swann, *et al.*, 2009). Esta teoria releva-nos até que ponto há congruência entre a auto percepção individual e a percepção real dos outros, influenciando positivamente os resultados individuais e do grupo (Polzer *et al.*, 2002). Ou seja, se o grupo de trabalho reconhece a importância das identidades individuais, podendo isso influenciar a produtividade, motivação e satisfação (Thatcher & Greer, 2008). Por outro lado, o foco é na discrepância em vez da congruência, pois esta revela que os indivíduos são muitas vezes mal categorizados ou rotulados pelos outros e dessa forma pode ter efeitos negativos (Barreto *et al.*, 2010).

Simplificando, a assimetria da identidade externa consiste nas crenças dos indivíduos sobre as intenções dos outros, que influenciam o comportamento e as interações sociais (Burns & Vollmeyer, 1998; King, Kaplan, & Zaccaro 2008). A percepção individual desempenha um grande papel na determinação de reações e comportamentos individuais e de grupo de trabalho (Gibson, Cooper & Conger, 2009; Jehn, Rispens & Thatcher, 2010), ou seja, a percepção da identidade, ao invés da identidade real, influencia o

comportamento de ajuda (van Der Vegt & Bunderson, 2005), o envolvimento da equipa de trabalho e as perceções individuais de conflito (Hobman, Bordia, & Gallois, 2003).

1.4.2 Assimetria da identidade interna

À medida que os indivíduos se vão desenvolvendo dentro das organizações, envolvem-se em processos de negociação de identidade. Porém, podem enfrentar discrepâncias entre como se identificam e como acreditam que são identificados.

Esta discrepância/desalinhamento consciente é baseada entre as suas crenças pessoais e como eles acreditam que os outros as vêem (independentemente de como os outros realmente os vêem) esta discrepância é a assimetria da identidade interna (Meister *et al.*, 2014).

Todavia, os indivíduos procuram congruência entre as suas visões pessoais e as visões que os outros têm de si (visões externas) (Swann & Read, 1980; Swann *et al.*, 2003), de modo a reduzir esse desconforto criado (dissonância cognitiva) (Abelson *et al.*, 1968; Aronson, 1969; Festinger, 1957). A pesquisa de discrepância de imagens vincula o desalinhamento entre a imagem desejada de um indivíduo e a imagem percebida, o que aumenta a gestão de impressões, diminui o bem-estar, prejudica o desempenho e diminui o relacionamento interpessoal (Higgins, 1987; Roberts, 2005; Vough *et al.*, 2013).

As assimetrias podem ser interpretadas de duas formas: como negativas e como positivas (Ibarra, 2015) e essa avaliação/ interpretação vai direcionar a resposta e os resultados prováveis (Meister *et al.*, 2014). A maioria dos autores centrou-se em explicar os resultados negativos das incongruências (stress, ansiedade) (Barreto *et al.*, 2010; Higgins *et al.*, 1986) ou os resultados positivos da congruência (satisfação, criatividade, desempenho) (Polzer *et al.*, 2002; Thatcher & Greer, 2008). Porém, houve poucos estudos focados na compreensão das desvantagens da incongruência e nas vantagens da congruência.

A assimetria da identidade interna pode existir sem a presença de uma assimetria real ou externa. Pesquisas sobre meta-precisão (noção em que as pessoas têm uma compreensão precisa de como são vistas) mostram que as pessoas nem sempre são precisas sobre como os outros as vêem (Carlson, Vazire & Furr, 2011; Kenny, 1994; Kenny & DePaulo, 1993; Santuzzi, 2007), isto porque tendem a determinar como os outros as vêem não apenas

pelo feedback externo que recebem, mas também pelas suas próprias percepções internas, pela observação do seu próprio comportamento ou mesmo por suposições de como os outros podem estar a pensar (Ames, 2004; Frey & Tropp, 2006; Kenny & DePaulo, 1993). Deste modo, a investigação recairá na ideia de que pode haver resultados positivos e negativos da incongruência, como as assimetrias da identidade interna.

Há três características no processo de avaliação de uma assimetria da identidade interna que influenciam a resposta de um indivíduo, sendo estas: a importância, a mutabilidade da assimetria e a valência. O primeiro fator a ser levado em consideração é a avaliação individual da relevância da assimetria para o seu futuro bem-estar (importância), em seguida, se o indivíduo considera que este tem ou não ação para resolvê-lo (mutabilidade de assimetria) e por fim, se isso será para o bem-estar, ou não, do futuro (valência). De salientar que todas essas características podem ocorrer simultaneamente e que delas podem resultar características profissionais e individuais, sendo essas que distinguem as assimetrias da identidade interna (Meister *et al.*, 2017).

A importância leva a que, quanto mais importante o indivíduo considera a assimetria, maior urgência tem em enfrentá-la e resolvê-la. Se, ao contrário, ele considerar que a assimetria é de baixa importância, é provável que a ignore, pois não irá influenciar em nada a sua resolução. A natureza da relação entre outro indivíduo e a centralidade contextual da identidade é o principal critério de classificação da assimetria como sendo de baixa ou alta importância (Meister *et al.*, 2017). A natureza da relação diz respeito à relação entre o indivíduo e o “outro”, seja ele subordinado, subordinante ou par, o que confere um fator de importância elevada para a assimetria da identidade interna. Considerando o indivíduo a existência de uma assimetria entre as suas opiniões pessoais e as do seu subordinado, pode influenciar diretamente uma promoção ou um aumento salarial, facilmente representará uma assimetria saliente, dedicará recursos cognitivos à sua resolução, ou seja, necessitará de compreender e resolver essa assimetria, pois dela dependem os seus resultados (Erber & Fiske, 1984; Neuberg & Fiske, 1987). Relativamente à centralidade contextual, há identidades ativas relacionadas com o trabalho de um indivíduo mais centrais do que outras no que diz respeito à sua auto verificação (Gecas, 1982; Markus & Kunda, 1986; Settles, 2004). Algumas auto verificações têm mais saliência e importância que outras e quanto mais importante for

uma visão de si, mais importante será para o indivíduo que os outros o confirmem (Swann, 1990; Pelham & Swann, 1989).

A mutabilidade da assimetria consiste na possibilidade da sua alteração, isto é, da sua resolução. Por outro lado, as assimetrias imutáveis não podem ser resolvidas. A mutabilidade da assimetria é composta por mutabilidade da identidade ou da imagem percebida e pela magnitude da assimetria vivenciada. No que se refere à mutabilidade da imagem, incluem-se aquelas em cuja alteração o indivíduo acredita poder controlá-las recorrendo às suas capacidades (liderança, competência). São identidades facilmente adicionadas às identidades profissionais e muito mais facilmente alteráveis do que as fixas (género, idade). Proporcionando ao indivíduo a oportunidade de resolver a assimetria, as identidades mutáveis alteram a sua própria identidade interna e influenciam a forma como os outros o vêem. Por outro lado, as identidades imutáveis são aquelas sobre as quais o indivíduo tem pouco ou nenhum controlo (género, deficiência física), são identidades fixas, inalteráveis. A magnitude é uma avaliação individual de recursos, energia ou tempo necessários para resolver uma assimetria.

A importância e a mutabilidade avaliam se a assimetria é relevante, ou não, para o futuro possa existir resolução. A valência avalia se o indivíduo considera a assimetria prejudicial ou benéfica para o seu bem-estar futuro. Sendo as assimetrias negativas prejudiciais para o seu bem-estar futuro, as positivas indicam a possibilidade de se colher benefícios (Folkman *et al.*, 1986). De acordo com as teorias de avaliação cognitiva, as assimetrias internas de identidade são baseadas em desafios de efeito positivo, podendo proporcionar ao indivíduo um crescimento pessoal (Folkman *et al.*, 1986; Folkman & Moskowitz, 2000; Schneider, 2004). Por exemplo, se o indivíduo acredita que os outros o vêem como líder, mesmo duvidando das suas próprias capacidades de liderança, pode facilitar um potencial crescimento futuro. Logo, se a imagem percebida por outro é mais favorável do que a sua própria visão, mais provável será a ascensão (Higgins 1989). Deste modo, vai querer tornar essa assimetria como identidade interna uma vez que a tendência é que cada um se veja da forma mais positiva (Baumeister, 1982). Nas assimetrias negativas, o indivíduo percebe a possibilidade de perda ou dano futuro. Quando um indivíduo experiêcia uma assimetria da identidade interna negativa, tende a atuar de forma negativa (Schneider, 2004). Se um indivíduo acredita que os outros o vêem mais negativamente de que ele se identifica, ele pode acreditar que isso lhe trará danos futuros

(promoção) e é provável que tente alterar essas assimetrias de modo a que as opiniões dos outros estejam alinhadas com a sua própria visão positiva. Esta alteração só é possível se a assimetria for mutável, mas se for imutável ele é forçado a lidar com a assimetria da identidade negativa.

Todos os indivíduos podem enfrentar assimetrias da identidade interna, porém, as mulheres enfrentam um conjunto complexo de desafios, pois a liderança ainda é vista como uma posição masculina (Eagly & Karau, 2002; Fletcher, 2004; Sinclair, 2011) e, deste modo, as mulheres antes de chegarem a qualquer posição de liderança, são submetidas ao preconceito e às expectativas inconscientes da sociedade (Hogue & Lord, 2007; Johnson *et al.*, 2008).

Muitas vezes, as mulheres são categorizadas como líderes de segunda (Scott & Brown, 2006), pois são desafiadas a negociar, reivindicar e a obter identidades de liderança que representam um desafio para elas (Eagly, 2005; Sinclair, 2013). A todos os aspetos ou referências respeitantes a discrepâncias não relacionadas com as identidades pessoais da mulher, daremos o nome de “assimetrias profissionais”.

Independentemente de como uma mulher se pode ver, o género é um fator de visibilidade e, devido ao número reduzido de mulheres em posições de liderança, espera-se que sejam homens a liderar (Eagly & Carli, 2007; Eagly & Karau, 2002; Ely, 1995; Kanter, 1977). Digamos que, pelo facto de se encontrarem em minoria, elas são vistas como elementos menos legítimos e menos confiáveis, logo, menos capazes do desempenho profissional (Bartel & Dutton, 2001; Clair, Humberd, Caruso & Roberts, 2012).

O aspeto físico destas mulheres assume especial importância, estando frequentemente sujeitas a um escrutínio da sua aparência como parte central da identidade. (Bell *et al.*, 2016, Hall & Donaghue, 2013; Sinclair, 1998; Sinclair, 2005), podendo estar mais propensas a vivenciar uma assimetria da identidade interna.

O género é uma forma de assimetria da identidade interna, pois a mulher acredita que os outros a vêem, categorizam ou estereotipam com base no género, enquanto ela não se vê nessa perspectiva. Por norma, quando sentem que há alguma assimetria baseada no género, tornam-se resistentes, desafiadoras e negociam as suas identidades (Denissen, 2010; Ely, 1995; Faulkner, 2009; Gill, *et al.*, 2008; Jorgenson, 2002; Miller, 2004; Peterson,

2010; Powell, *et al.*, 2009; Sinclair, 1998). Assim sendo, as assimetrias relacionadas a identidades pessoais (competência, gênero, idade ou caráter) definir-se-ão como “assimetrias pessoais”.

2.1 Ultrapassar a assimetria da identidade interna

De acordo com o modelo “*A model of women leaders experiencing and reporting to internal identity asymmetry*” dos autores Meister *et al.* (2017), as mulheres líderes ultrapassam as assimetrias da identidade interna através da resolução, resistência e escapatória. Este modelo foi suportado através da literatura referente à identidade (Petriglieri, 2011), à gestão de impressões (Guadagno & Cialdini, 2007) e à forma como as mulheres negoceiam as suas identidades de gênero em ambientes dominados por homens (Miller, 2004).

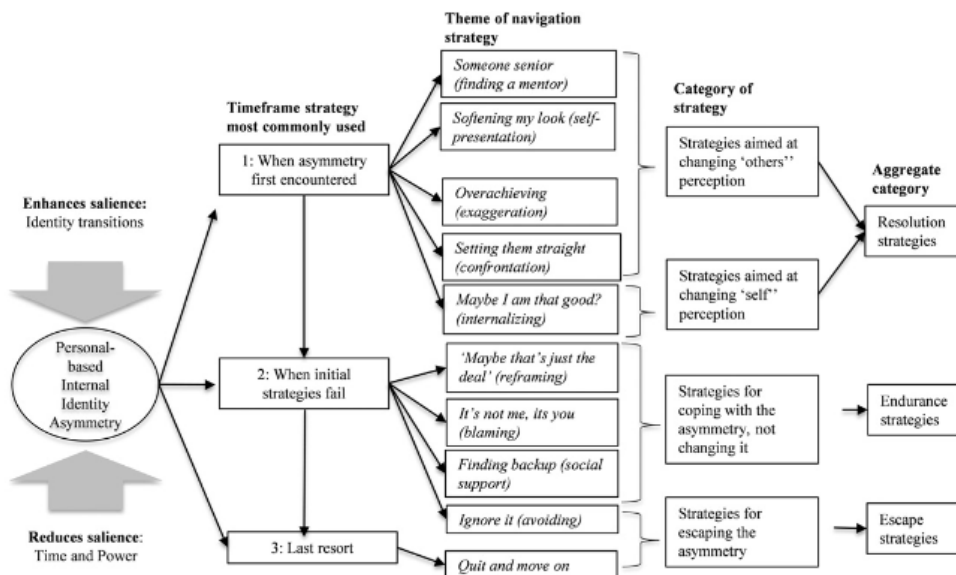


Figura 2- “*A model of women leaders experiencing and reporting to internal identity asymmetry*”

Quando um indivíduo é confrontado com as assimetrias da identidade interna, este tem como foco renegociar as suas identidades (com ele mesmo ou com os outros) de modo a minimizar a discrepância. Ou seja, a assimetria da identidade interna é baseada no facto de o indivíduo acreditar que os outros o vêem de forma errónea, quando na realidade pode não ser o caso. Segundo, Meister *et al.*, 2014, a importância da assimetria da identidade interna e da sua valência (negativa ou positiva) indica se o indivíduo deseja ou não resolvê-la, sendo que este pode optar por mudar as percepções dos outros ou mudar a sua auto percepção para se alinhar com as dos outros.

De acordo com o modelo “*A model of women leaders experiencing and reporting to internal identity asymmetry*” dos autores Meister *et al.* (2017), quando as mulheres são confrontadas com as assimetrias da identidade interna, a primeira categoria de resposta consiste em renegociar as suas identidades para minimizar a discrepância. Neste sentido, o autor criou cinco subcategorias: o apoio de um mentor, suavizar a aparência, o exagero ou a identificação excessiva, o confronto com os outros e, por fim, interiorização da identidade externa. No que se refere ao apoio de um mentor, o objetivo da mulher é construir ou obter identidades de liderança na organização recorrendo à ajuda de mentores (Ibarra *et al.*, 2013), é através do apoio de um colaborador reconhecido na organização que ela acredita poder influenciar a opinião dos restantes. Relativamente a suavizar a aparência, o autor Petriglieri (2011), reconhece que ocultar, minimizar ou esconder identidades é uma das estratégias a que o indivíduo pode recorrer quando confrontado com uma ameaça de assimetria. Já no que diz respeito ao exagero ou identificação excessiva, acreditando o indivíduo que não consegue negociar as suas identidades com os outros, pode minimizar a discrepância comportando-se de uma forma mais firme ou extrema, com o objetivo de mudar as visões dos outros (Swann *et al.*, 2009; Stets & Burke, 2003). A quarta subcategoria, confronto com os outros, é usada quando o indivíduo confronta diretamente as percepções dos outros (Ashforth *et al.*, 2007). Também pode ocorrer a interiorização da identidade externa, ou seja, o indivíduo altera a sua própria identidade para poder ir ao encontro da identidade que os outros têm dele. Estas alterações de identidade concedem ao indivíduo um crescimento pessoal (Ibarra, 2015) e a oportunidade de construir uma visão dos outros mais positiva (Dutton *et al.*, 2010). No modelo mencionado no parágrafo anterior, o autor refere que, quando a resolução da assimetria praticada é mal sucedida, a estratégia seguinte é suportar a assimetria e lidar com ela em vez de a alterar. Esta categoria está segmentada em quatro: “talvez esteja apenas de acordo”; “não sou eu, é você”; “encontrar um suporte social”; “ignorar a assimetria”. A subcategoria “talvez esteja apenas de acordo” diz respeito à reformulação da experiência de assimetria, isto é, reformular cognitivamente ou reposicionar o significado da assimetria, transformá-la em algo mais positivo ou menos importante para o indivíduo (Ashforth & Kreiner, 2002). Relativamente à subcategoria “não sou eu, é você”, o indivíduo que sofre a assimetria volta-se contra ou, até, culpabiliza os indivíduos que lhe deram origem. Para Ashforth *et al.* (2007), o indivíduo que sofre a assimetria condena os condenadores, isto é, critica aqueles que o criticaram. O suporte social é mais

uma estratégia a que o indivíduo recorre para se tranquilizar e interiorizar as assimetrias. De acordo com Wiesenfeld, *et al.* (2007), o indivíduo pode redirecionar as suas necessidades de verificação, isto é, quando o indivíduo sofre assimetrias de identidade negativa, pode procurar apoio social que o ajude a rejeitar pontos de vista discrepantes dos dele e a conseguir a integração num grupo (Ashforth *et al.*, 2007). A última subcategoria consiste em ignorar a assimetria, esta estratégia fornece proteção contra as emoções potencialmente negativas e o stress que a elas pode estar associado. Segundo Ashforth *et al.*, (2007), evitar a experiência é uma técnica vulgarmente utilizada em contexto laboral. Escapar à assimetria é uma estratégia comum nas mulheres que enfrentam problemas relacionados com a discriminação de género no trabalho (Fouad, 2014).

2.1 Transição de identidades

2.1.1 Transição pessoal / profissional

Todos os indivíduos estão em constante mudança, ou seja, estão em constante crescimento a nível pessoal e profissional, o que origina a criação de novas identidades e a perdas de outras até aí criadas. A transição de identidades ocorre quando o indivíduo passa por mudanças significativas em relação às suas identidades próprias, como pode ser o caso de assumir um novo papel numa organização (Ibarra, 2004; Ibarra & Barbulesco, 2010). Tome-se como exemplo a primeira gravidez de uma mulher, situação que a levará a incorporar a identidade de mãe (Ladge *et al.*, 2012).

Vejamos, as diversas transições de identidades fazem com que verifique uma maior experiência de assimetrias salientes. Essas transições podem ser divididas em dois tipos: transições que ocorrem quando a identidade de trabalho estabelecida de um indivíduo se adapta para ser integrada uma mudança de identidade pessoal (Ladge *et al.*, 2012) e as transições de identidade baseadas na mudança de uma identidade relacionada com o trabalho, como é o caso da transição de posição dentro da organização (Ashfort & Johnson, 2001; Ibarra, 2003; Ibarra & Barbulescu, 2010). Resumidamente, ocorrem transições de identidade pessoal e transições de identidade profissional.

2.1.2 Transição profissional

A ascensão a cargos hierarquicamente superiores aumenta frequentemente as assimetrias de identidade, tanto negativa como positiva.

As primeiras transições de assimetria da identidade interna, dão-se com a transição para um papel de liderança, pois estas sentem que os outros podem ter uma visão melhor do que as próprias. (Langford & Clance, 1993) A maioria das assimetrias positivamente validadas acontece durante a transição inicial para a liderança, quando as mulheres ainda não têm esse papel incorporado, embora acreditando que os outros as identificam como líderes. A chave para interiorizar uma identidade de liderança é concedida pelos outros. (Epitropaki *et al.*, 2017)

Porém, o papel de liderança também é assumido como uma experiência que pode trazer alguma assimetria da identidade negativa. Algumas mulheres têm dificuldade em conseguir que os outros (subordinados) as vejam como líderes, o que cria assimetrias da identidade interna negativa.

Na cultura ocidental, em que a liderança é maioritariamente assumida por homens, espera-se que o líder incorpore uma postura com características masculinas (Koenig *et al.*, 2011), deste modo, embora as mulheres consigam chegar ao desempenho dessas funções, é pouco provável que seja bem vista pelos restantes elementos da organização (Heilman & Parks-Stamm, 2007). Por outro lado, quando ocorre uma mudança de identidade nestas mulheres, subalternos e pares tornam-se conscientes e focalizam essa mudança porque há uma violação da identidade que eles esperam dela (Burgoon, 1978).

Desta forma, existem pontos-chave na carreira de uma mulher estreitamente relacionados com a existência, ou não, de assimetrias da identidade interna (positiva ou negativa), bem como com a transição das identidades pessoal e profissional.

3. CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Este capítulo visa um enquadramento geral das bases metodológicas que sustentam o estudo. São formuladas e apresentados todas as metodologias utilizadas para o estudo, apresentando conceitos como assimetrias, percepções bem como toda a recolha de dados efetuada.

Assim, o presente capítulo está dividido em: (1) metodologia de investigação, (2) participantes, (3) entrevistas, (4) procedimento, (5) interpretação do material e (6) técnica de análise de dados.

3.1 Metodologia de investigação

O presente capítulo consiste na descrição detalhada da metodologia utilizada, com o objetivo de dar a conhecer as opções e os procedimentos que orientaram a investigação. Foi adotada uma metodologia qualitativa, a que mais se adequa aos objetivos do projeto, na medida em que visa uma compreensão mais abrangente e, ao mesmo tempo, mais pormenorizada dos fenómenos observados pelo investigador, valorizando o significado particular que cada sujeito atribui à realidade (Bryman, 2008).

A presente metodologia é particularmente indicada para estudos exploratórios, cujo objetivo é compreender e descrever um fenómeno (Vanderstoep & Johnston, 2009). Segundo Yin (2011), um estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro de seu contexto do mundo real”, o que faz com que possibilite o tratamento de uma grande quantidade de informação e num contexto natural (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Porém, este tipo de metodologia exige que sejam cumpridos alguns requisitos, nomeadamente, a transparência, a honestidade e o rigor na recolha e análise dos dados, bem como na comunicação de todo esse processo (Yin, 2011). O estudo exploratório fornece uma visão clara entre a realidade e a aplicação da teoria, o que ajuda a desenvolver e a combater qualquer lacuna que essa teoria possa apresentar (Crowe *et al*, 2011). Normalmente, os investigadores aplicam as suas teorias num estudo exploratório em diversos casos, pois acreditam que o estudo exploratório, baseado na perspetiva empírica de acordo com fenómenos específicos, diminui possíveis lacunas (Gomm *et al.*, 2000), ao contrário da metodologia quantitativa, que dá ênfase às variáveis e ignora o fenómeno no seu contexto natural.

A entrevista foi o método com maior enfoque neste projeto, sendo particularmente importante neste tipo de metodologia, uma vez que permite recolher os testemunhos dos participantes, compreendendo a sua visão e a sua experiência de vida.

Durante a recolha e análise de dados, os fundamentos teóricos estiveram sempre presentes, servindo de suporte para a própria coerência dos resultados apresentados posteriormente.

3.2 Amostra

Para o presente estudo, foram seleccionadas mulheres na liderança, de diversas áreas profissionais. O autor escolheu investigar mulheres que estavam em diferentes fases da carreira profissional, uma vez que era necessário ter uma visão diversificada.

Tratou-se, portanto, de uma amostra não probabilística de conveniência (Bryman, 2008), na qual procurou-se a maior pertinência de informação (Yin, 2011). Desta maneira, todas as mulheres líderes abordadas foram escolhidas de modo a que houvesse uma representatividade de todas as áreas de serviços existentes no mercado laboral.

O universo deste estudo é composto por 31 mulheres líderes, de diversos sectores do mercado laboral português, nomeadamente em Lisboa. O universo de estudo está em diferentes etapas da vida profissional, tendo diferentes experiências profissionais.

Foram contactadas no total 200 mulheres líderes no mercado laboral através da plataforma LinkedIn, das quais apenas 65 mostraram interesse em fazer parte da amostra. Destas, 15 não puderam integrar o universo, por incompatibilidades ou dificuldades de gestão de tempo. Das restantes, 19 entrevistas não continham informação suficiente, pelo que não foram consideradas. Para a presente pesquisa não são relevantes devido ao fato de que o objectivo do autor é observar os efeitos das assimetrias da identidade interna que as mulheres líderes experimentam.

Em conclusão, a amostra inclui apenas mulheres líderes de organizações localizadas em Lisboa, uma vez que o plano de estudo é perceber como é que mulheres portuguesas se sentem neste mercado laboral, com foi explicado antes. Toda a amostra é composta por 31 entrevistadas, com idades compreendidas entre os 34 e 65 anos. Em termos de experiência profissional tem uma abrangência de 31 anos.

Assimetria da identidade interna das mulheres líderes no mundo organizacional

Tabela 2: Características das entrevistadas

Participante	Idade	Nº de anos de experiência	Sector/ Area
Participante 1	42	22	Banca
Participante 2	34	14	Distribuição
Participante 3	51	31	Seguros
Participante 4	48	28	Consultoria Financeira
Participante 5	43	23	Consultoria de Recursos Humanos
Participante 6	58	38	Retalho Alimentar
Participante 7	54	34	Farmacêutico
Participante 8	41	21	Recursos Humanos
Participante 9	39	19	Educação
Participante 10	58	39	Retalho alimentar
Participante 11	48	28	Política
Participante 12	41	21	Retalho de Brinquedos
Participante 13	36	16	Química
Participante 14	61	41	Tecnológico
Participante 15	45	25	Energias
Participante 16	49	29	Consultoria de Recursos Humanos
Participante 17	43	23	Banca
Participante 18	37	17	Energias
Participante 19	38	18	Tecnológico
Participante 20	65	45	Construção
Participante 21	62	42	Marketing
Participante 22	40	20	Medicina
Participante 23	47	27	Retalho Alimentar
Participante 24	39	19	Comunicação
Participante 25	45	25	Comunicação
Participante 26	40	20	Biologia
Participante 27	47	27	Marketing
Participante 28	44	24	Consultoria de Recursos Humanos
Participante 29	43	23	Direito
Participante 30	36	16	Cosmética
Participante 31	35	15	Tecnológico

3.3 Entrevistas

De acordo com o objectivo do estudo, vários métodos foram utilizados para reproduzir material empírico. O ênfase foi colocado no formato de entrevista.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de fevereiro e março de 2019. Às participantes, contactadas em primeira instância via LinkedIn, foram transmitidas todas as informações sobre o tema, todas as implicações, bem como o absoluto anonimato.

Todas as entrevistas, com a duração média de uma hora, foram gravadas eletronicamente e transcritas em português. Foram realizadas em diferentes locais, espaços públicos ou local de trabalho. Devido à distância física entre entrevistada e entrevistadora, algumas foram realizadas por via eletrónica.

A preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes do processo. Assim, procedeu-se à elaboração de um guião, instrumento base para recolha de dados na forma de texto. Optou-se por um guião semiestruturado com o objetivo de conseguir maior flexibilidade e liberdade, permitindo às entrevistadas falar mais sobre as suas experiências

profissionais e incluir outros temas (Byman, 2008). Contudo, é importante a definição de questões para tornar a recolha de informação mais homogénea e similar, possibilitando extrair resultados equiparáveis entre si (Bardin, 2009). Sempre que necessário, houve uma adaptação da linguagem aos participantes-alvo.

O guião foi organizado por temas, iniciando com uma breve introdução ao trabalho desenvolvido e pretendido, bem como aos objetivos da entrevista. Todas as perguntas foram desenvolvidas tendo em vista a exploração de especificidades deste contexto, convidando as entrevistadas a partilhar as suas experiências.

Em anexo, encontra-se o guião utilizado para a realização das entrevistas.

3.4 Procedimento

Após definição do grupo sobre o qual se faria incidir o estudo, procedeu-se ao contacto direto com cada um dos elementos, aos quais foram apresentados os objetivos do projeto. Depois da aceitação e do consentimento das participantes, foram marcadas as entrevistas presenciais ou via Skype.

Concluída a marcação de entrevistas e a construção do guião, foram realizadas as entrevistas, nos locais atempadamente combinados, normalmente, no local de trabalho das entrevistadas. Nos poucos casos em que a distância dificultou ou impossibilitou a comunicação presencial, as entrevistas foram realizadas via Skype. Todas as entrevistas foram realizadas em espaços que proporcionaram total privacidade às entrevistadas, de modo a permitir uma visão mais isenta e realista do contexto do estudo.

No decorrer da entrevista, a entrevistadora procurou intervir o menos possível, com o objetivo de não influenciar a interlocutora e, assim, conseguir uma maior riqueza do material recolhido (Guerra, 2006).

As entrevistas foram gravadas na íntegra, após autorização dos participantes e garantia de confidencialidade e anonimato, bem como de omissão de elementos identificativos e outras informações de carácter particular (Berg, 1998). Para salvaguarda e segurança das entrevistadas, foi facultado documento explicativo de todos os procedimentos referidos e, também, de declaração de compromisso do entrevistador em relação ao seu cumprimento.

3.5 Interpretação do material

Ao contrário das pesquisas quantitativas, a qualitativa tem material não estruturado e de difícil trabalho de análise e interpretação, como é o caso das transcrições de entrevistas, das descrições das observações e das discussões (Huberman & Miles, 2002). No processo

de compreensão, o investigador fornece informações detalhadas e informações genéricas que permitem aos leitores compreender as conclusões a que aquele chegou (Lincoln & Guba, 2000). Neste sentido, a interpretação do investigador fornece informações e conteúdo que permite aos leitores o seu próprio entendimento.

O principal objetivo deste estudo é entender como as mulheres líderes se sentem percebidas no contexto laboral, ou seja, todas as entrevistas foram realizadas com o intuito de obter informações sobre esta questão, mais concretamente, se existe, ou não, assimetria da identidade interna. Podemos afirmar que, até certo ponto, as interpretações iniciais ocorrem logo durante as entrevistas e que as respostas das entrevistadas fazem com que haja um retrato das realidades por elas vividas. Contudo, o processo de interpretação continuou até à fase de redação, pois havia a necessidade de ler todo o material transcrito e recorrer às teorias para um entendimento mais eficaz dos discursos das mulheres líderes.

A fim de encontrar o que não foi dito nas narrativas das entrevistadas e conseguir “ler nas entrelinhas”, foi usada a técnica do temática que possibilitou analisar os *insights* das entrevistadas. Esta técnica qualitativa, interpretativa e construtiva fornece estratégias de análise de fenómenos sociais muito eficazes neste tipo de trabalho (Hardy *et al.*, 2004).

3.6 Técnica de análise de dados

Depois de recolhidos os dados, trabalho de campo intenso e moroso com vista à otimização da análise e da interpretação, procedeu-se à sua organização.

Esses dados, as entrevistas às mulheres líderes, foram realizadas através da análise de temática, sendo que para que esta análise acontecesse executou-se um processo exaustivamente rigoroso. É através dessa análise, que origina o objetivo deste trabalho, o estudo exploratório descritivo (Berg, 1998) o que faz com que se simplifique os dados, a sua interpretação e se consiga recolher explicações através dos dados recolhidos (Vala, 2005).

Na verdade, não há um procedimento único para a realização de uma análise de dados qualitativos. Assim, para que este processo seja realizado de forma mais clara e simplificada, foram cumpridas cinco fases gerais na análise temática: a preparação dos dados, a identificação das categorias de análise, a codificação das entrevistas, a comparação dos dados e a interpretação dos resultados (Berg, 1998). Segundo Bardin (2009), esta sequência de fases pretende realizar procedimentos sistemáticos e objetivos

de descrição do conteúdo das mensagens, permitindo a dedução de conhecimentos relativamente às condições de produção e receção do conteúdo.

No que se refere às entrevistas realizadas e a todos os dados nelas obtidos, optou-se por aplicar categorias temáticas, técnica que tem como objetivo categorizar os dados, de modo a simplificar a procura de padrões (Patton, 1990). Inicialmente, e de acordo com a referida teoria, realizou-se uma análise mais dedutiva, ou seja, fez-se uma definição inicial das categorias e só posteriormente foram construídas as subcategorias (Bardin, 2009). Importa esclarecer que, de forma a garantir a maior validade do processo, todas as entrevistas foram passadas na íntegra e só depois codificadas num dicionário de categorias.

O dicionário de categorias é um instrumento de grande importância, uma vez que simplifica e especifica as principais categorias existentes na “assimetria da identidade interna nas mulheres em cargos de liderança. Explica com clareza as temáticas associadas a cada categoria e respetivos exemplos. Para além disso, classifica ordenadamente os fenómenos associados ao estudo (Kirk & Miller, 1986) e reduz a possibilidade de ocorrência de enganos na codificação (Bryman, 2008). No processo de codificação do presente estudo, todos os dados foram analisados de forma exclusiva (Bardin, 2009), com o intuito de salvaguardar uma codificação homogénea, fidedigna e concreta.

4. CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE DADOS

Faz parte do objetivo deste capítulo descrever exemplos de dados recolhidos nas entrevistas de forma categorizada, reunindo os temas comuns entre as entrevistadas. Todos os dados foram realizados através de entrevistas a mulheres líderes de organizações em Lisboa.

4.1 Assimetria da identidade interna

Como vimos na literatura a assimetria da identidade interna é discrepância/desalinhamento consciente baseada em crenças pessoais de como as mulheres líderes acreditam que os outros as vêem (Meister *et al.*, 2014).

Para cada entrevistada foi perguntado, qual a sua perceção sobre o que os outros colaboradores acham delas enquanto mulheres líderes. Foi dado ênfase quando ocorriam desalinhamentos entre as suas perceções e as dos colaboradores.

As assimetrias da identidade interna são analisadas de acordo com: 1) assimetrias da identidade interna pessoais; 2) assimetrias da identidade interna profissionais.

Assimetria da identidade interna das mulheres líderes no mundo organizacional

Tabela 3: Percentagem de respostas das entrevistadas às assimetrias da identidades internas pessoais

	Temática	Assimetria positiva	Assimetria negativa
Pessoais	Idade	25.8%	64.5%
	Género	19.4%	67.7%
	Qualidade	22.6%	58.1%
	Características	19.4%	45.2%
	Competências	58.1%	16.1%
	Maternidade	16.1%	29.0%
	Atributos físicos	0.0%	12.9%
Profissionais	Laboral	64.5%	48.4%
	<i>Background diferente</i>	12.9%	19.4%
	Internacional	12.9%	6.5%
	<i>Network</i>	3.2%	3.2%
	Espaço geográfico	0.0%	3.2%
	Cotas	0.0%	16.1%
	Salário	0.0%	12.9%

1. Assimetrias da identidade interna pessoais

Neste nível, as assimetrias detetadas dizem respeito a tudo o que envolve, de forma pessoal, a entrevistada: (1.1) idade; (1.2) género; (1.3) experiência; (1.4) características; (1.4) competência; (1.5) maternidade; (1.6) atributos físicos.

A totalidade das entrevistadas (31), explanaram que em algum momento da sua vida profissional presenciaram algum tipo de percepção diferente com as suas próprias.

1.1. A idade é um dos fatores influenciadores do tipo de assimetria da identidade interna para as mulheres líderes entrevistadas.

Da amostra global, 8 inquiridas revelaram que ao longo da sua carreira profissional, ultrapassaram por experiências positivas no que concerne a este fator.

“CEO disse que quem vai representar a nossa empresa és tu, portanto eu fui para a primeira negociação com Sindicatos, uma miúda a sem saber muito bem aquilo que ia, só com homens muito mais velhos do que eu, num edifício histórico ali na Duque de Loulé, tudo tinha um peso enorme.” (Participante 1)

Contudo, 20 mulheres entrevistadas sentiram que o fator da idade foi um instrumento negativo. Estas eram postas em causa tanto pela sua senioridade como pela sua juventude no mercado laboral.

“agora eu notei que era sobretudo o nível de senioridade é que não me era reconhecido, era como se eu... o meu nível de idade não me desse a autoridade para eu representar aquelas funções, quando nós sabemos que o descritivo funcional não tem nada haver com a idade, não” (Participante 8)

“Sim, senti numa primeira fase que não me levavam a sério, primeiro porque era miúda e depois provavelmente porque era mulher e quero creditar que se fosse um miúdo o facto de ser muito mais nova podia não dar alguma credibilidade, mas fosse rapaz se calhar esse tema da idade podia ter sido esbatido mais do que se esbateu comigo.” (Participante 1)

“Não sei há quanto tempo foi, mas o facto de ter equipas de pessoas que eram 20 anos mais velha que eu, e que naturalmente questionavam porque é que eu estaria a chefiar quando ela já estavam lá mais tempo” (Participante 18)

“não é fácil uma mulher ser durante 11 anos da vida dela ter sido constantemente criticada por ter sido militar, agressiva, besta, bruta isso também faz-nos ou fez-me a me questionar a minha ciência, o meu género... então mas eu afinal sou uma mulher ou um homem? Porque se estas pessoas me vêm assim... se calhar... uma companheiro também me vê assim... faz levantar este tipo de questões...” (Participante 12)

1.2. O fator género é uma das principais ferramentas que as entrevistadas experiênciam assimetrias. Estas sentem que o estereótipo criado relacionado com mulheres na liderança faz com que as perceções que os outros têm delas seja enviesado.

Porém, apesar de assimetrias serem pouco visíveis no lado positivo, obteve-se 6 relatos deste tipo de assimetrias por parte das entrevistadas, em relação aos diferentes graus hierárquicos: subordinantes, subordinados e pares.

“Já senti foi uma valorização. Porque eu ocupo um lugar onde faço a entrega a 34 lojas eu tenho que servir muitas vezes de mediadora, de acalmar muita vezes as hostilidades que muitas vezes que se levantam e ser uma mulher a liderar isto eles as vezes dizem “bolas ! que jogo de cinturas que tu tens que ter para olhar para os interesses da logística, olhar para os interesses da loja e encontrar o melhor dos dois mundos”, que obviamente não é nada fácil , isto é difícilimo, mas as pessoas valorizam e interrogam-se como é que tu consegues fazer.” (Participante 1)

“mais admiração por parte de outras mulheres, eu lembro-me de uma japonesa, que eu até me senti mal porque parecia que era uma deusa qualquer. Porque no país onde ela era, era suposto as mulheres muitas vezes ficarem em casa depois ter filhos e a carreira acabava, porque a carreira era ser mãe e, portanto, as pessoas admiram imenso sou mulher ainda por cima tenho dois filhos porque é um desafio do caraças e uma empresa que já fez 11 anos e numa área que é tudo quase tudo homens” (Participante 26)

“... eu acho que foi tudo bastante positivo porque dei tudo aquilo que podia dar a cada momento e o facto de ser mulher tenho a certeza que fez a diferença nestes momentos ... nos momentos em que eu tive os administradores a odiarem-se uns aos outros, o meu administrador direto era um era ele que me ia avaliar e que me ia dar prémio, mas eu tinha os meus clientes que eram os meus administradores.”
(Participante 4)

Contudo, foi nas assimetrias da identidade interna negativa que a maioria das entrevistadas (21) relata episódios. Episódios esses, que ocorreram entre os diferentes graus hierárquicos.

“Se fossem homens, odiavam que uma mulher tão nova mandasse alguma coisa, exemplo: foi uma guerra mudar o sítio do Economato, toda a gente que entrava naquela empresa, a sede” **(Participante 8)**

“Porque se uma mulher no meio masculino comete um erro é porque é uma incompetente, se faz um brilharete é porque teve sorte... é assim que funciona, de um modo geral... nós vemos isso no transito, se uma mulher uma borrada é porque é uma incompetente e não deve tirar a carta, se um homem comete exatamente a mesma borrada é porque está num dia mau” **(Participante 8)**

“Sim, senti numa primeira fase que não me levavam a sério, primeiro porque era miúda e depois provavelmente porque era mulher e quero creditar que se fosse um miúdo o facto de ser muito mais nova podia não dar alguma credibilidade, mas fosse rapaz, se calhar esse tema da idade podia ter sido esbatido mais do que se esbateu comigo.” **(Participante 4)**

1.3. Neste ponto, algumas entrevistadas abordaram um fator que nunca tinham refletido até à entrevista, nomeadamente no que concerne às suas experiências laborais.

Através das respostas obtidas, é possível extrair alguns exemplos que advêm dos subordinados em relação a elas. Estas duvidavam, inclusive, das perceções deles.

“Eu sabia e gostava e sempre gostei de lidar equipas, mas aparece coisas no percurso que a gente não estava à espera, não está tudo delineado, e há coisas que acontecem que a gente olha para trás e percebe que nos não estávamos à espera de ultrapassar isso, porque ainda não havia a experiência que os meus colegas tinham e eu fui eu a escolhida, mas sim acontece, acontece.” (Participante 1)

“Não sei se alguma irresponsabilidade também da parte dele, mas criamos uma área de recursos humanos que não havia na empresa, eu não tinha assim tanta experiência, tinha pouquíssima tinha saído da faculdade, tinha um ano no banco e estava a fazer uma coisa que não ia fazer na empresa dele, por outro lado passas a ir agora tu às reuniões com os sindicatos” (Participante 4)

“Sentir o peso que será que sou capaz? esta gente é louca está-me a dar uma responsabilidade que eu nunca tive nem sei se sou capaz, e nem sequer tinha experiência para isso depois com isto tudo Surgiu a oportunidade.” (Participante 4)

Noutro sentido, houve entrevistadas que sofreram com a falta de reconhecimento que estas recebiam no local de trabalho, nomeadamente por causa da experiência que as mulheres líderes tinham para liderar.

“Agora sentia que algumas pessoas achavam que tinha pouca experiência para o cargo que tinha. (...). Por ser mais nova e por não ter estado... A radical existia deste 2001 eu entrei em 2005... não é? Há pessoas que já estavam a trabalhar desde de 2001 ... e pensam “porque é que não fui eu?” homem ou mulher, não interessa... porque é que foram buscar a participante 8? Que era jornalista da empresa Y? E que vem para coordenadora de produção? (Participante 8)

“Como lhe disse eu estava uma empresa, que tem 51 anos, antiguidade das pessoas é 30 e poucos e eu estava na empresa há quatro anos, quando tive convite... e portanto isso não foi visto uma forma nada positiva, recordo-me perfeitamente de estar a fazer apresentação e

comunicação as equipas de gestão, com a equipa mais próxima de mim e de estar muito satisfeito e de estar muito entusiasmada e das pessoas à minha frente estarem com umas trombas descomunais, homens e mulheres, com sentimento muito muito menos positivo e as primeiras palavras em vez de serem palavras de apoio, foram palavras tu não vais conseguir, tu és muito nova, é impossível, isto é disparate, não tens jeito para isso, tu não sabes como é que isso funciona... a minha experiência...” (Participante 17)

- 1.4. As mulheres líderes ainda sentem que as diferentes características entre um homem e uma mulher faz com que sejam vistas de maneira diferente. O que origina as diferentes reações por parte dos colaboradores, positivas e negativas.

6 entrevistadas referiram este fator como positivo, principalmente quando relatavam acontecimentos entre subordinados e subordinantes.

“A mal com elas, a bem com a minha chefia que só dizia “a miúda é louca, é mesmo uma street fighter que é louca, que tu furas tudo.” Mas a respeitar-me imenso como profissional, porque eu aguentei aquilo quatro anos e meio e deixei o legado feito, ela podia estar ausente 3 meses que eu fazia a função dela, ela podia estar descansadinha da vida, portanto ela respeitava-me...” (Participante 16)

“E ainda ontem recebi uma mensagem de um colega nosso, de um consultor, que me disse estás a correr um enorme risco de ser a melhor líder que eu já tive na vida. E eu disse: “oh X nas me faças chorar, pronto...” Porque eu sou apaixonada por pessoas, eu acredito que o ser humano tem um potencial infinito é só nós queremos e acredito que é tratando as pessoas da melhor forma possível que nós conseguimos tirar o melhor delas.” (Participante 1)

Contudo, foi analisado também a perspetiva negativa, 14 entrevistadas dão ênfase às características do género masculino para liderar 2/ou

desvalorizam o género feminino por não conter essas características estereotipadas.

“Acho que depois também tem com isso, como nós sempre fomos vistas como uma posição mais fraca, as mulheres sempre foram vistas como uma posição mais fraca, acabamos por muitas vezes nos interiormente identificar de ficar fraca perante as situações... e se a gente puser os pontos nos is e formos mais fortes, acho que eles ...” (Participante 14)

“(...) não é fácil uma mulher ser durante 11 anos da vida dela ter sido constantemente criticada por ter sido militar agressiva Besta, bruta isso também faz-nos ou fez-me a me questionar a minha ciência, o meu género... então mas eu afinal sou uma mulher ou um homem? Porque se estas pessoas me vêem assim...? Serei suficientemente boa nesta posição?” (Participante 18)

- 1.5. Outro facto que foi referenciado por parte de 23 entrevistadas é relativo às competências. Este agente foi analisado de forma positiva e negativa.

Inicialmente, 18 entrevistadas referiram que sentiram que os subordinados e os subordinantes evidenciavam assimetrias positivas no que concerne às suas competências.

“muito frias e muito... tu estas aqui de certeza que tens alguma coisa para estares nesta posição... não foi o teu mérito... e quase te dizem isto na cara, estás a falar com elas e tu percebes “então como é que chegou aqui?” e tu contas um bocadinho da historia, não digo que sou irmã do individuo Z, porque antes no inicio nós nem usávamos o ultimo nome, o mesmo apelido.... Porque eu queria mesmo vingar por mim, queria mesmo mostrar que eu consigo, não é só por ser a irmã dele, eu consigo. Eu fiz a maior faturação que havia na empresa no primeiro ano.... Tanto que eles depois diziam “ela a nossa melhor comercial”. (Participante 19)

“Por outro lado, ter la chegado como manager num tema que ninguém sabia o que era, que era HC AS e, portanto, para eu conseguir estar,

ocupar esse lugar... eu sei que saí de lá com alguns colegas a dizerem-me que me admiravam porque tenho os 360 dessa altura e tinha o respeito dos meu colegas, mas para isso precisei de lutar mais.”
(Participante 16)

“Eu acho que fui escolhida e fui para uma posição muito particular porque eu fui ajudar a pessoas que tinha o polor do RH, que fazia parta da direção a trazer sangue novo e novas ideias para uma área que estava um bocadinho envelhecida e ele deu-me uma metáfora que ele utilizou que foi “ a nossa área de marketing remodelou-se á uns anos e hoje em dia é tipo um Porche, a nossa área financeira remodelou-se e é tipo um mercedes os recursos humanos é um carrinho de mão, que funciona, mas é um carrinho de mão e eu preciso de ajuda, tu tens essa capacidade!”
(Participante 16)

Ainda que em menor percentagem, 5 das entrevistadas sentiram que existiu uma assimetria da identidade interna negativa no que se refere às competências. Num exemplo, as mulheres líderes são postas em causa por parte de um cliente externo, pois este não acredita na possibilidade de uma mulher conseguir ter competências para liderar um sector tão exigente como o de tecnologia.

“muito frias e muito... tu estas aqui de certeza que alguma para estares nesta posição... não foi o teu mérito... e quase te dizem isto na cara, estás a falar com elas e tu percebes “então como é que chegou aqui?” e tu contas um bocadinho da historia, não digo que sou irmã do indivíduo Z, porque antes no inicio nós nem usávamos o ultimo nome, o mesmo apelido(....)”
(Participante 14)

- 1.6. Houve uma grande e especial incidência das entrevistadas na maternidade, estas sentem que este processo é bastante solitário e, deste modo, não estão à espera que haja um reconhecimento por parte dos colaboradores, muito menos por parte das organizações.

Contudo, 5 mulheres entrevistadas relataram que tiveram experiências bastante positivas, nomeadamente o reconhecimento da capacidade de trabalho, a promoção de cargo durante a licença de maternidade e aumento salarial.

“Efetivamente, eu trabalhei duas semanas antes de ter o meu filho e as pessoas diziam como é que esta rapariga consegue fazer isto? Como é que ela tem esta força enorme?” (Participante 1)

“E a indivíduo Z ficou com as duas direções e perguntou-me o que é que eu preferia e eu disse que era completamente indiferente, é aquilo que achares melhor para mim. Enquanto eu tive na multimédia eu tive sempre uma ou duas pessoas a trabalharem para comigo, mas não era uma chefia formal. Quando fui para a empresa Y, na altura eles eram 5 administradores, nenhuma chefia entrava ou uma primeira linha sem ser entrevistada por todos os administradores e tinha que ser consensual, mesmo que fossem pessoas do grupo, porque a empresa Y raramente fazia recrutamento externo. E eu estava em casa de licença maternidade e o indivíduo Z liga-me e diz-me para ir ver ao meu e-mail porque foste nomeada como segunda linha na empresa Y, eu fiquei muito feliz, mas fiquei em pânico! Eu nunca fui a uma chefia formal, o que é que é esperado de mim?... Eu conhecia a empresa Y enquanto cliente, porque eles prestavam-nos serviço, conhecia muitas pessoas lá, mas em quanto cliente.” (Participante 4)

“Tive 6 meses fora e tive aumento salarial. Isso não me prejudicou ter estado fora não prejudicou de ver malvista, bem pelo contrário deram mais valor após ter vindo da maternidade, porque eu conseguia conciliar tudo.” (Participante 1)

De outra maneira, 9 entrevistadas experiênciam o oposto. Sentiram que o fato de estarem grávidas é mal interpretado pelas pessoas que as rodeiam, nomeadamente pelos subordinados. Estes ainda criam bastantes entraves quando uma mulher engravida, ainda que tente conciliar a vida profissional com a vida pessoal.

“uma das minhas managers e ela ficou grávida e.... ela passou um mau bocado... é as boquinhas dentro das reuniões “ah tu não pensas bem porque estás grávida” “ah porque... ah tu agora comes por dois” “ah porque....” Constantemente a “rebaixar”.... Tentar tirar a posição porque ela estava grávida e entretanto ela voltou agora à pouco tempo... teve 11 meses fora daqui... e sente-se, sente-se... “ah pois porque tiveste de férias” “ah pois, agora tens que sair mais cedo porque agora tens que dar de mamar” aquela coisa de... estás grávida... sim eles olham para nos como frágeis e que podemos... e podem acabar por pisar um bocadinho...” (Participante 14)

“E eles pensam “ah vais 6 meses de férias? Qual é o teu problema?” não, não é? Eu não sou mãe, mas sei que não é 6 meses de férias, porque há pessoas que passam mesmo muito mal durante a gravidez...” (Participante 14)

“Eu acho que a maternidade é o principal porque tu vais ser mãe deste do momento em que ficas grávida e anuncias que estás grávida até ao resto da tua vida e há comentários como eu já ouvi muitas vezes “ah a mulher quando está grávida e quando vem já não é a mesma pessoa, já não tem as mesmas competências” (Participante 14)

“portanto grávida a fazer isto, ainda é mais pornográfico as pessoas olhavam para a minha barriga e pensavam como é que alguém grávida consegue estar a mandar pessoas embora” (Participante 4)

“Sim, por exemplo eu tenho três filhos e quando eu engravidei do segundo e partilhei isso com o administrador ele disse-me que se calhar os teus colegas que abdicaram por engravidar ou por ter filhos iam ter mais oportunidades. E eu perguntei se não era para compatível ter uma família trabalhar nesta empresa diga-me já porque eu vou procurar outra coisa.” (Participante 24)

- 1.7. O facto de as mulheres terem atributos físicos diferentes dos homens, também levanta bastantes assimetrias, porém não foram mencionadas assimetrias positivas, apenas negativas.

No que diz respeito às mulheres líderes entrevistadas, 4 destas, relataram que sentem que as organizações ainda tentam que o seu trabalho seja diferenciado através dessas características, apesar do número relativamente reduzido, isto ainda acontece.

“Aí eu senti o salto e senti a importância de coisas como... salto alto ou como nos apresentamos, como estamos, como nos apresentamos, como falamos, como respondemos... como somos vistos pelos outros dentro da mesma empresa... É diferente perante os olhares dos outros? Naquela altura... sim. Uma questão de título. E tem haver com tudo e não só o título. É o facto de ter carro, de ter estacionamento ... como as pessoas começam a olhar e por nós sermos... eu sempre (como estava a dizer) trato os outros como gostava que me tratassem mim e nunca tratei ninguém com superioridade, espero nunca ter feito e acho que nunca o fiz. Mas seja a trabalhar ou seja num restaurante, é uma questão de respeito, cada um está a fazer o seu trabalho... e isso às vezes, faz com que outras pessoas não percebam que nós temos uma posição superior.. e portanto se eu andava a trabalhar de ténis e se eu estava a tratar todas as pessoas com um bom dia e boa tarde , há pessoas que não reconhecem e isso eu tive que aprender... se eu não queria ter uma postura mais fria ou mais distante, talvez o embrulho ajuda...” (Participante 24)

“Muito, sabes que não é dizerem-te explicitamente, mas tu perceberes que eles estavam a dizer que tu só conseguiste este negocio “porque tu és mulher”(…) “mas porque sou mulher, porquê?”, houve uma altura até que uma pessoa da empresa chegou a incentivar-nos a usar decotes para as reuniões....” (Participante 19)

2. Assimetrias da identidade interna profissionais

O nível profissional diz respeito a todas as interações profissionais das mulheres líderes durante a sua carreira. Entre elas estão: laboral, departamento, internacional e a *network*.

2.1 No que concerne as assimetrias da identidade interna o fator mais evidenciado por todas as entrevistadas é o âmbito laboral. É nesta categoria que há uma interligação entre todos os colaboradores e as entrevistadas, nomeadamente os subordinados, os pares e os subordinantes. Esta categoria é subdividida em três categoria de relação: relação subordinante/entrevistada, relação pares/entrevistada e relação subordinados/entrevistada.

Relação subordinante/entrevistada

Relativamente à relação subordinante/entrevistada, estas evidenciaram assimetrias positivas e negativas.

20 entrevistadas relataram experiências positivas

“E agora olhando para trás, quando eu tinha 28 anos e me disse vens para a empresa Y chefiar uma equipa, porque ela reviu isso em mim, porque eu também já era assim enquanto colega, não é? Eu acho que sempre fui um elemento muito agregador das equipas.” (Participante 1)

“E porque eu tinha alguma dificuldade quando tive com o indivíduo Z em acreditar que tinha isto tudo? E disse-lhe a ela muitas vez, cada vez que ela me dava um projeto novo ou dizia “olha vamos ter uma migração de 600 pessoas da empresa A para o B e tu tens que liderar este processo” eu dizia “tudo bem indivíduo Z, mas é porque tudo acreditas que eu sou capaz ou foi o administrador que te pediu?” , “não o indivíduo Z perguntou-me quem era e eu disse que eras tu” e eu muitas vez achei que a indivíduo Z estava a dar, não só porque acreditava que era capaz , mas acima de tudo porque ela confiava tanto em mim enquanto pessoa... e isso muitas vezes desfocava-me das minhas competências técnicas. E disse isto ao individuo Z , eu muitas vezes achei que a Graça me dava projetos porque confiava cegamente em mim e que eu podia morrer, mas eu não ia desiludir, eu ia fazer tudo até ao fim, muito mais que a minha parte técnica.” (Participante 4)

Contudo, 15 entrevistadas vivenciaram o oposto.

“Ela subestimava-me a mim e a qualquer pessoa, não era só a mim. Aquilo era modusoperandi e vai tudo corrido... ela a mim subestimava-me realmente, mas porque Ela no inicio não me leu bem.... Foi muito arriscado da parte dela, na primeira semana me ter dito para meter a mala na gaveta... porque se ela me tivesse lido bem, ela tinha percebido que estava a pisar a linha... e o que aconteceu... isto que ela fazia, ela fazia com toda a gente.” (Participante 13)

“Há competição dentro das organizações e se existe e muitas vezes nem são os nossos pares são pessoas que possam estar eventualmente acima de nós que sentem ameaçadas estarmos abaixo deles e nós temos mais competências ou mais capacidade” (Participante 24)

Relação pare/entrevistada

Para as entrevistadas, a assimetria por parte dos pares tem um revelo bastante elevado, na medida em que há um reconhecimento do seu trabalho ao longo do seu percurso profissional. Essa demonstração do reconhecimento revela-se através de novos desafios profissionais internos, bem como o reconhecimento da ausência da líder como um período mais difícil.

Como na relação profissional anterior, esta também possui assimetrias da identidade interna positiva e negativa.

Relativamente às assimetrias da identidade interna positivas, 18 inquiridas relataram existir este fator.

“Então ele foi-se embora, uma grande festa, um jantar e eu achei sempre que ele ia para diretor de facilitis de um grupo, nem nunca lhe perguntei, sabia que ele ia para angola para um grupo angolano. Ele uma semana de ir ligou-me e disse “olha eu vim para diretor-geral de um grande grupo angolano estão a ser criadas novas unidades de negócio uma delas é de serviços partilhados, de uma empresa que já tem 6 mil pessoas

e eu preciso de uma diretora de recursos humanos e quero venhas trabalhar connosco” . (Participante 4)

“Já fui e mais que uma vez, ainda há dois ou três dias estávamos numa reunião e pessoas referiram importância que eu tenho para organização importância e o destaque que eu tenho depois da baixa de maternidade que se nota logo uma diferença abismal só porque voltei! Palavras que mudam muito, acrescentar valor imenso para empresa. São coisas que nós ficamos surpreendidos para andar espera e que eles digam aquilo. Foi dito numa reunião com 6 homens, edito por três deles.” (Participante 3)

No que concerne às assimetrias da identidade interna negativa, 22 inquiridas relataram existir porque estes são os principais “concorrentes” que estas têm dentro de uma organização, isto é, na progressão da carreira internamente *“senti a diferença de género foi com os meus colegas, com a malta dos “engenheiros de eletrónica e de informática” porque eu era mulher, porque diziam que eu tinha tirado um curso de psicologia, e então era duplamente ariscado falar comigo, não é?” (Participante 28)*

“A empresa Y era costuma a gente roubar empresas uns aos outros.. porque o sistema de negocio da empresa Y é um sistema que tranca a empresa. Por exemplo não era aquilo que acontecia na empresa Y... e uma vez roubei uma empresa a um colega meu foi quase o carmo e a trindade, porque é quem era eu para lhe estar a roubar uma empresa, mas ele já me tinha feito o mesmo. Portanto ele não reconhecia que eu tivesse sequer capacidade para lhe roubar a empresa.” (Participante8)

“Nessa altura um colega meu na antiga empresa Y começou a questionar o meu trabalho, não percebia muito bem porque é que tinha sido eu a ser contactada e não ele, mas na altura a individuo Z confiava cegamente em mim e tenho a certeza que foi por causa disso. Na altura foi um pouco complicado porque eu estava de licença de maternidade, mas como eu nunca mais voltei para onde estava e nunca mais lidei com

ninguém e esse processo até foi bastante rápido e “silencioso”. (Participante 4)

Relação subordinados/entrevistada

Relativamente à relação entre as entrevistadas e os subordinados, as mulheres entrevistadas identificam que os subordinados são os principais críticos em termos organizacionais.

Deste sentido, estes reconhecem algumas qualidades positivas, que as líderes não têm consciência, 11 das inquiridas revelaram na entrevista esse conhecimento.

“Já e muitas vezes, eu não tenho essa nota de autovalorização e ainda à pouco tempo quando se abriu o novo programa de mentoria eu tive 9 convites para ser mentora e não estava andando à espera... 9 em 60 pessoas ou em 58 é muita gente, tive que recusar convites não deu para aceitar toda a gente... e muitas vezes as pessoas dão-me uma valorização... os mais jovens dizem aqui dentro que eu sou uma das melhores líderes de pessoas que eles vêm, por causa daquela ideia que eu mantenho até hoje de acompanhar, de perceber como é que está o projeto, de saber e entrar no projeto quando é preciso, mesmo que eu entre para fazer 10 slides ou 2 tenho que entrar lá e acompanhá-los, sentar-me ao lado deles e reunir-me com eles e acompanhar os outputs, de escrever com eles, de dar-lhes fontes... essa coisa eu mantenho até hoje porque eu acredito que é assim que se trabalha em consultoria e as pessoas valorizam isso muito e eu não tenho essa noção, e às vezes têm-me dito aqui muitas vezes “nos precisamos de ti bem Participante 28” e eu fico a olhar para as pessoas, porque as pessoas precisam de ter esta referência e acho isso importante, acho que assim recentemente de ter 9 convites para ser mentora foi... surpreendente para mim.” (Participante 28)

Contudo, houveram 6 entrevistadas que experienciaram o oposto.

“Mas não te digo que não tiveram varias pessoas à espera que eu falhasse. Ainda hoje estão, ainda hoje eu sinto que... todos os dias sou testada.” (Participante 19)

“Por vezes pode não ser bem visto, porque a inveja é uma coisa que acontece em todos os sítios não acredito que aqui seja diferente mas acho que é um processo natural dentro empresa.” (Participante 17)

2.2 Em relação aos diferentes *backgrounds*, de áreas ou departamentos as líderes sentiram que este era um fator que havia muita controvérsia. Se por um lado haviam colaboradores que compreendiam a dificuldade e o trabalho exercido, por outro, haviam colaboradores que tinham opiniões contraditórias às suas na negativa.

“vinha para um cargo de direção, mas vinha para uma equipa que eu não conhecia, que me conhecia de outras áreas, acho que havia alguma desconfiança... “o que é que ela vai fazer?” Estava a voltar, devia ter feita alguma coisa bem... Porque é uma área que é preciso ter números e apresentar números e resultados... ainda mais do que numa direção de programas... e quando uma pessoa é de fora ou que não tem... que não é desta área.” (Participante 24)

“mas ele teve a coragem de abrir a área, de reabrir e de trazer pessoas de foras para isso (não era normal a empresa Y aceitar pessoas de fora com já alguma senioridade para posições de manager para reabrir uma área e muito menos uma pessoa de relações internacionais, que não vem de finanças ou de gestão ou e economia, portanto ele aí teve algum rasgo” (Participante 28)

“porque na altura não havia assim tantas mulheres na área comercial, portanto isto foi há 7/8 anos, não havia assim tantas mulheres na área comercial, na área de informática... então fui duplamente olhada de lado.” (Participante 19)

“... ou seja, quando eu vou a uma reunião, o que eu sinto quando eu vou a uma reunião é que me estão constantemente a testar, porque como sou mulher e não sou da área, porque eu não era da área de IT.... E eles sabem, eles acabam por conhecer os nossos currículos... estão constantemente a testar-me a tentar fragilizar-me em alguma situação.”
(Participante 19)

“Esta área não é para mulheres, para eles esta área não serve para mulheres.... Então quando tu estás à frente de pessoas que são da área de IT, muito deles engenheiros informáticos, homens que estão à frente de empresas, e de repente há ma mulher que não é, que é de marketing e que está à frente de uma empresa, de uma das empresas que mais factura no grupo... humm.... Como é que tu chegaste aqui?”
(Participante 19)

“Mas posso dizer que na empresa Y em particular eu tive que provar mais, talvez não por ser mulher só, mas por ser primeiro de fora, de relações internacionais e não de gestão, economia e finanças, por um lado”
(Participante 28)

“Pelo facto de eu ser financeira e do tema do polícia bom e de polícia mau... às vezes na plataforma de negociação existem expressões e formas de estar que nós temos que ter a partida para nos protegemos e para negociarmos da melhor maneira possível, portanto era um combinar de vários... de uma proteção da minha pessoa também, algumas fragilidades que eram recorrentes... o facto de ser nova, o facto de ser mulher, o facto de ser a única mulher a liderar aquele mundo, eram fragilidades que me eram apontadas de forma muito recorrente.”
(Participante 10)

2.3 As experiências profissionais das entrevistadas são amplas e, desse modo, algumas delas tiveram oportunidades de terem experiências internacionais. Porém, apesar de experiências completamente distintas, elas têm experiências em comum. Se por um lado, 4 inquiridas relataram experiências positivas, por outro, 2 entrevistadas revelaram ter tido experiências negativas no que se refere às assimetrias.

“ainda ontem estive a falar com dois dos meus elementos da minha equipa de Angola, que são Angolanos e que estão lá, sinto isto, acho que eles me reconhecem como líder pelo exemplo que lhes dou”
(Participante 4)

“E depois eles valorizam imenso a mulher, ou seja, ali uma dualidade, se por um lado eles têm a sexta-feira que é o dia do homem onde eles vão fazeres asneira todas, e embebedar-se com os amigos, por outro lado Mulher Angolana é vista como o sustento, a mulher é que trabalha a mulher é que quase que educa os maridos e são muito respeitadas.” **(Participante 4)**

“Neste momento vou dizer-te onde é que eu sinto, ou seja na minha posição e na área em que nos trabalhamos é muito mais homens na minha posição. E eu trabalho muito com o estrangeiro e eles não vêm com bons olhos as mulheres. Lá fora não, lá fora é muito difícil... eu digo, eu tremo em todas as reuniões que vou, porque eu não sei muito bem quem é que vou apanhar... e as poucas mulheres que eu apanhei são tão mazinhas para nós... muito frias e muito... tu estas aqui de certeza que alguma para estares nesta posição... não foi o teu mérito... e quase te dizem isto na cara, estás a falar com elas e tu percebes “então como é que chegou aqui?” e tu contas um bocadinho da historia, não digo que sou irmã do indivíduo Z, porque antes no início nós nem usávamos o ultimo nome, o mesmo apelido...” **(Participante 19)**

“Em Angola com o indivíduo, de todo, nunca sentes, pelo contrário. Achei que quando fui embora de Angola e dei a minha visão ao diretor angolano, porque achei que moralmente tinha que o fazer e era apenas a minha opinião e ele era uma pessoa com pouca maturidade profissional, portanto acho que ele não encaixou bem, simplesmente por ser mulher...” **(Participante 4)**

“Issa acaba sempre por acaba sempre acontecer... Eu também tenho este padrão porque eu trabalhei com pega espanhol e aí senti imenso, senti muito mais. E aí foi o tema da idade juntamente com o tema do

género que eu já era um senhor de 50 e muitos anos eu tenho 33 e ele tratavam quase como se fosse filha dele, ele agarrava muitas vezes pelo cotovelo, para chamar para um determinado sítio e eu não me chateava, porque entendia como um gesto de companheirismo, de colega não me chateava. Mas às vezes era mais sensível a este tipo de atitude... não consigo explicar, porque podia estar menos feliz ou podia estar mais por disposta a olhar para este tipo de detalhes. E a propósito tema diferenciação de género, tive outro episódio com o meu colega espanhol e este eu não achei nada positivo, mais um... E aqui tem a certeza absoluta que este episódio não conseguia não acontecia se fossem dois homens, ou mais, e tenho a certeza absoluta, absoluta. O que foi episódio de irmos a um parceiro íamos ter uma reunião ele não tinha preparado minimamente para a reunião Ainda me teve a pedir alguma ajuda em tempos de conselhos Técnicos para a reunião, Eu dei-lhe o enquadramento e depois quando chegamos a reunião, dentro do gabinete aparecer parceiro, o meu colega chamou-me, (portanto não conhecia as pessoas de lado nenhum) eram um parceiro, como eu disse, estávamos a começar a reunião e ele vira-se para mim e disse “toma estes papeis e vai tirar fotocópia” e nós em termos de cargo tínhamos exatamente o mesmo cargo, em termos responsabilidade oficiais e portanto fez-me este gesto perante outras pessoas que eu não conhecia de absolutamente lado nenhum e no escritório do parceiro que é a primeira vez que eu tinha ido e eu fiquei a olhar para o meu colega e disse “desculpa? não percebi...” “toma estas copias para tirar cópias” e eu disse “olha desculpa lá mas estás a fazer alguma confusão, por nós estamos no parceiro Eu não conheço estes senhores de lado absolutamente nenhum, Não faço a mínima ideia onde está a fotocópia portanto que tirar cópias dos papéis tu não Tu não tiraste cópias, pegas e vais tirar cópia. As duas pessoas do parceiro ficaram a olhar para mim, entretanto o meu colega entregou os papéis as pessoas que representavam o Pereiro e eles ajudaram a quebrar aquele mal-estar e eles disseram “não se preocupe, nós vamos pedir ali dento para tirar as

cópias” e depois, entretanto fizeram uma cara menos positiva para atitude que o meu colega tinha tido comigo.” (Participante 23)

2.4 Embora com menor incidência, o fator *network* foi referido como uma assimetria tanto positiva como negativa. Esta ocorrência deveu-se ao facto de os colaboradores saberem que duas das entrevistadas começaram a trabalhar na organização através do *network*.

Neste contexto uma das 1 das entrevistadas referiu que teve um impacto assimétrico positivo

“acho que tenho mais respeito deles, já não me vêem como “irmã do indivíduo Z” e já não me vêem como “só uma mulher”, vêem-me como alguém que lutou muito para chegar aqui. Portanto acho que já comecei a ganhar o respeito deles, aqui dentro, e atrevo-me a dizer que alguns deles já me consideram como alguém a seguir. ” (Participante 19)

Contudo, a outra entrevistada teve uma experiência exatamente oposta, esta sentiu que muitas vezes os colaboradores tinham uma percepção incongruente com a dela.

Havia outro grupo de inquiridas com a opinião exatamente oposta.

“Quando fui à entrevista com todos os sócios, eles já vinham com uma ideia pré-concebida de mim.. eu fiquei, mas a minha vida na empresa foi um inferno, toda a gente sabia quem eu era e de onde vinha e estavam sempre à espera que eu falhasse. Às vezes nem usava o meu apelido para não associarem o meu nome ao do indivíduo Z.” (Participante 19)

2.5 Apenas uma entrevistada relatou assimetrias no que concerne ao espaço geográfico. Esta, foi a única entrevistada que trabalhou fora da grande área metropolitana, o que originou o aparecimento de uma única assimetria.

“Porque de repente eu era aquela que vinha de Lisboa... que tem a mania que sabem, que são bons, “porque os de lá é que são bons”,

“querem ganhar mais e com melhores condições”, quando havia já pessoas na equipa, muito seniores e com muito tempo de casa e que não tinham sido reconhecidas para subir... e de repente vem esta dondoca, lá de fora, porque os outros de fora é que são bons, e nós não, para trabalhar com eles, para lhe fazer ver modos diferentes de trabalhar, modos diferentes de organizar, modos diferentes de ver alguns problemas e de os resolver, de introduzir diferenças e passar de um trabalho de uma área e de uma equipa meramente administrativa de pessoal, para de desenvolvimento, mesmo, de olhar para as temáticas mesmo de desenvolvimento e trazer temas diferentes” (Participante 28)

2.6 O fator das cotas, refere-se à relação imposta pela lei a algumas organizações. Desta forma apenas algumas entrevistadas referiram que as cotas tinham impacto na organização onde laboram. Por esta imposição da lei, 5 entrevistadas sentiram que os restantes colaboradores tinham perceções incongruentes das delas.

“Olhe isto é muito interessante, a empresa Y era uma empresa cotada na bolsa de Nova York e durante uns anos o que aconteceu foi que o engenheiro indivíduo Z, houve uma altura, talvez em 2010 que achou, obviamente que isto tinha interesses, das cotas e da empresa estar cotada na bolsa de NY, começou a passar ter... a empresa Y investimentos internacionais começou a ter uma administradora mulher, a empresa Y imobiliária teve, eram tudo empresas mais pequeninas não era o negocio, teve um mulher, depois teve na empresa Y comunicações, no meio de 10 homem teve uma mulher e passaram a existir mais mulheres como primeiras linhas nas várias empresas. Mesmo na segunda linha, e eu fui segunda linha entre 2016 até sair, portanto ate 2013, eramos muito menos mulheres do que homens, sempre.” (Participante 4)

“Não sei, acho que é uma cultura... não tem haver com a cultura da empresa... e também ... e agora entrou uma mulher para o concelho de administração para a comissão administração, para a administração executiva e eu dei os parabéns por ser uma mulher, é a primeira vez que

entra uma mulher, mas ao mesmo tempo, tenho a sensação (não a conheço) hoje é o primeiro dia do indivíduo Z, não a conheço profissionalmente e.... acho que tem mérito, mas ao mesmo tempo há essa sensação que é... agora neste momento esta a falar-se tanto disso, da cota... estão a puxar mulheres só porque é mulher... e isso entristece-me, porque eu sei que estou no cargo onde estou, não é por ser mulher é porque trabalhei para estar aqui... e houve alturas...” (Participante 24)

2.7 Um fator crucial que as entrevistadas realçaram como sendo dos mais graves que elas sentiram, foi o facto de haver uma diferença salarial entre pessoas de género diferente. Acreditam que é a maior assimetria que uma organização pode ter, desvalorizando o seu potencial, competência e capacidade laboral. Apesar de apenas 4 entrevistadas referirem esse fator é deveras importante explana-lo

“No inicio, por acaso, quando começamos como managers eu recebi um valor diferente do que aquele que entrou a seguir a mim, que era o que foi, entretanto, o meu sócio e aquilo incomodou-me...” (Participante 19)

“Recentemente tive acesso a todos os salários da empresa Y com exceção das pessoas que estão acima de mim e dos meus pares mais diretos e percebi que realmente é capaz de haver aqui uma tendência para pagar melhor aos homens. (...) mas foi uma das vezes que achei piada e que achei para os números e disse que não faz sentido nenhum, portanto isto tem que ser invertido...” (Participante 28)

“Os meus pares diretos... sim, os homens ganhavam melhor do que nós, a maior parte de nós...” (Participante 28)

4.2 Ultrapassar assimetrias

O conceito de ultrapassar assimetrias remete para questões das consequências das assimetrias, isto é, para questões correlacionadas com consequências psicológicas e físicas.

No que concerne à análise desta questão, apurou-se que na definição deste tema, as entrevistadas fizeram uma definição os métodos de forma mais específica do que global. Deste modo, de uma forma geral, a definição de ultrapassar assimetrias incide sobretudo na questão da: 1) resolução da assimetria; 2) resistência à assimetria; 2) escapar à assimetria.

Tabela 4: Percentagem de respostas das entrevistadas à ultrapassagem das assimetrias

Resolução da assimetria		Resistência à assimetria		Escapar à assimetria	
Apoio de um mentor	19.4	Estar de acordo	16.1	Escapar à assimetria	9.7
Suavizar a aparência	35.5	"Não sou eu, são vocês"	35.5		
Exagero ou identificação excessiva	22.6	Encontrar suporte social	51.6		
Confrontar os outros	22.6	Ignorar a assimetria	6.5		

4.2.1 Resolução da assimetria

A primeira categoria para ultrapassar as assimetrias da identidade interna, surge da tentativa de renegociar as suas identidades para minimizar a discrepância entre a percepção que os outros têm dela e a sua própria percepção. Deste modo, foi possível analisar quatro subcategorias (apoio de um mentor, suavizar a aparência, exagero ou identificação excessiva, confronto com os outros). Destas subcategorias, 26 entrevistadas identificaram-se com pelo menos uma.

Apoio de um mentor

A questão do apoio de um mentor prende-se sobretudo em perceber como é que as entrevistadas procuravam aumentar as suas hipóteses de serem bem percebidas por outrem. Foi através da influência que os mentores podiam exercer perante os restantes colaboradores, que 6 entrevistadas, revelaram que este foi o mecanismo utilizado para procurar alterar a percepção que os outros tinham delas.

“estava a ser liderada por uma mulher uma mulher que tinha sido minha mentora, entretanto também deu muitas aulas seguros e foi ela que me passou esse Conhecimento é uma mulher que eu adorava ouvir

e me dava lindamente E tinha sido muito minha mentora é daquelas pessoas que nós olhamos para a carreira e admiramos nos ajudam que nos dão a mão quando nós somos jovens etc.” (Participante 7)

“Sem dúvida que a minha inspiração é o indivíduo Z. Eu tento seguir exatamente as pegadas dele, e um pouco daquilo que eu disse é o que ele faz acabar por dar... muita confiança e muita Liberdade às pessoas, mas as pessoas acabam sempre por seguir o caminho que ele quer levar diria que Miguel é uma inspiração a nível de trabalho é um tipo que trabalha loucamente e que tem 3 filhos, portanto continua a trabalhar E constituir família.” (Participante 17)

Suavizar a aparência

Outra questão relativa à resolução de assimetrias, suavizar a aparência, é um instrumento utilizado pelas entrevistadas, pois elas acreditam que não confrontarem e passaram despercebidas numa organização, estas têm menor probabilidade de sofrer de assimetrias. Das 26 entrevistadas que utilizaram o mecanismo de resolver a assimetria, 11 entrevistadas referiram este instrumento. Destas 11, 2 utilizaram a idade como fator de suavizar a aparência, 6 entrevistadas atenuaram a sua imagem e 3 entrevistadas encobriram a gravidez até ao final da gestação.

“Nessa fase não foi nada difícil porque nem sequer pensei nisso, porque eu era quase como se fosse a mascote direção, eu era a bebê era mais nova uma miúda cheia de energia cheia de sonhos, cheia de vontades, no limite eles achavam graça ...” (Participante 4)

“As pessoas não souberam logo e só se percebeu que eu tinha barriga aos 8 meses, portanto nem toda a gente soube. Fiz programas e fiz produção de programas do mais variado género, muitos programas...” (Participante 24)

Exagero ou identificação excessiva

Especialmente as entrevistadas que pertencem a organizações que tenham maioritariamente homens, tentam identificar-se ao máximo com eles e com a sua masculinidade, afastando-se do estereótipo de mulher. Foi revisto este tipo de comportamento em 7 mulheres entrevistadas.

“um exemplo muito simples, à sexta feira nós vamos aqui sempre beber um copo, tentar socializar entre grupo... e tu vez as mulheres que têm filhos “epah tenho que me ir embora que o meu filho está...” E vês os homens a dizerem “a minha mulher é que faz isso não tenho que me preocupar com isso” ... tens estas diferenças aqui, mas como não tenho filhos ele vêem-me como uma igual...” (Participante 19)

Confronto com os outros

Quando confrontados com uma assimetria do âmbito profissional, uma das estratégias mais utilizadas pelas entrevistadas foi confrontar diretamente as perceções que os outros podiam ter delas, este mecanismo é pouco comum nas entrevistadas, apenas 7 mulheres mencionaram. Porém, este instrumento só é utilizado quando estas acreditam que a assimetria aplicada sobre elas é impossível de ultrapassar de outra maneira.

“Recentemente tive acesso a todos os salários da empresa Y com exceção das pessoas que estão acima de mim e dos meus pares mais diretos e percebi que realmente é capaz de haver aqui uma tendência para pagar melhor aos homens... (...) foi uma das vezes que achei piada e que achei para os números e disse que não faz sentido nenhum, portanto isto tem que ser invertido... e fui falar com a administração para compreender o que é que se estava a passar, se eu tinha ou não menos competências que os meus colegas.. obviamente tornou-se um constrangimento muito grande, mas acho que agora já foi corrigido...” (Participante 8)

“No início as comunicações que tinham comigo eram muito... lembro-me por exemplo de uma entrevista que fiz, de uma das primeiras entrevistas que fiz com os candidatos indianos... e tinha (estava eu na entrevista, na call e estava outra pessoa) e eu fui fazendo algumas

perguntas ao longo da entrevista... e ele também fez algumas e tal... chega no final desligamos e depois fizemos uma breaffing.... A recruiter estava comigo, a outra pessoa que não me conhecia de lado nenhum, portanto estava a saber que eu era a nova RH manager, que não existia ninguém aqui... portanto isto tem dois anos e meio... e ele diz-me assim “não percebo muito bem porque é que fizeste algumas das perguntas que fizeste”, Rita só lhe digo uma coisa, se eu fosse um daqueles bonecos eu tinha transformado num mostro enorme e tinha-o comido através do monitor... “não percebo porque é que fizeste, porque é assim... eu fiz as perguntas que eram necessárias, portanto quando eu escolher a pessoa tu depois logo tratas da parte administrativa de contratar...” e eu passei-me! “desculpa? eu não sei se percebi bem. Se tu achas que fui contratada para fazer contratos e pagar salários e fazer rescisões, então há aqui algum problema de alinharmos com certeza, portanto eu agradeço os teus inputs, mas não vai entrar ninguém a partir de hoje se não passar por mim até porque os contratos de trabalho são assinados por mim. Portanto sim, eu tenho todo o poder para fazer todas as questões que eu acho necessárias fazer. - E ele? - Ficou calado daquele lado, a recruiter ao meu lado ficou tipo “o que é que foste fazer?” e ele do outro lado ficou calado, e ele “ok, mas podemos falar noutra altura sobre isso”... “quando tu quiseres” ...” (Participante 28)

4.2.2 Resistência à assimetria

A segunda categoria referida é frementemente citada pelas entrevistadas com mais experiência profissional, isto é, 13 entrevistadas referiram que este era um mecanismo utilizado. Esta tem como objeto fazer com que a pessoa que sofre da assimetria saiba lidar ou simplesmente ignorar ao invés de alterá-la. De acordo com as entrevistadas do estudo, esta categoria subdivide-se em quatro subcategorias: estar de acordo, não sou eu, são vocês, encontrar um suporte social.

Estar de acordo

Estar de acordo com o criador da assimetria é um mecanismo utilizado por apenas 5 entrevistadas, pois estas acreditam que se tiverem uma perspectiva diferente perante os acontecimentos estes são mais facilmente ultrapassados.

“Mas aí, posso dizer-lhe que não era por diferença de género, foi mesmo... porque não é uma área... é uma área muito técnica e eu era muito nova e não dominava de todo... era muito difícil também de me impor.” (Participante 9)

“Talvez, porque há estigma.... (estou a dizer isto de talvez mas é uma percentagem de 2%), a questão de ter que provar mais é não ter experiência, era um cargo novo, uma posição nova, e nunca ninguém tinha estado que não fosse comercial e eu não era comercial e assumia que não era comercial, tal como agora assumo que não sou comercial. Mas vendo os canais e a empresa Y melhor que ninguém, tenho a certeza absoluta, porque os conheço bem e conheço cada uma das pessoas que está aqui a trabalhar.” (Participante 19)

Não sou eu, são vocês

Esta componente deseja explorar aspetos relacionados com a culpabilização da pessoa que efetuou a assimetria, isto é, um dos instrumentos que as entrevistadas utilizam é que criticar e explanar aspetos negativos sobre a pessoa que aplicou a assimetria.

Das 12 entrevistadas que referenciaram que resistiam à assimetria, 11 utilizaram este mecanismo.

“Só para ter ideia quando eu entrei nesse sitio, na primeira semana a minha chefia veio ter comigo e pediu-me para eu colocar a minha mala dentro de uma gaveta , para não ficar à vista. Porque parecia mal, porque não era de marca... (...) Ela subestimava a mim a qualquer pessoa, não era só a mim. Aquilo era modusoperandi e vai tudo corrido... ela a mim subestimava-me realmente, mas porque Ela no inicio não me leu bem.... Foi muito arriscado da parte dela, na primeira semana me ter dito para meter a mala na gaveta... porque se ela me tivesse lido bem, ela tinha percebido que estava a pisar a linha... e o que

aconteceu... isto que ela fazia, ela fazia com toda a gente. E com todas as novas miúdas que surgissem e que já lá estavam e as que chegavam e as que iriam chegar... eu acho que lhe faltava muita segurança nela própria, por isso era uma forma de ela controlar aquilo que saía, saía tudo dela, não deixava que ninguém se evidenciasse por nada, não é que por a porcaria de um e-mail se evidenciasse, mas a falta A desorganização dela ... refletia-se, nisto...” (Participante 16)

Encontrar suporte social

Outro mecanismo de resistência à assimetria é encontrar suporte social, isto é, 16 entrevistadas exploram ao longo da entrevista aspetos relacionados com o suporte que familiares, amigos ou outras pessoas da organização davam para desculpabilizarem as assimetrias que sofriam.

“O porquê, eu acho que era mesmo por uma questão profissional, mas também poderia ser por uma questão de género... porque naturalmente achavam que se calhar por defeito achavam que uma mulher não gostava de falar sobre futebol, gostava de falar sobre política... podiam fazer essa preconceção pelas mulheres tinham em casa e não sabiam abrir a mente para outras pessoas que possam ser diferentes... penso que seria por aí...portanto nunca me levavam a almoçar, iam sempre todos menos eu.” (Participante 7)

“estava lá uma rapariga que não tinha curso, não tinha formação académica nenhuma e o que ela sabia era aquilo que... diziam-lhe assim “como é que se lança esta fatura? Assim, assim, assim.” E ela era ótima, não falhava, mas só fazia aquilo. Ela como não tinha mais conhecimento disseram que era para fazer assim, era assim. Era a pessoa com o feitio mais intragável da empresa. Eu só soube disso mais tarde. Puseram-me ali aquela coisa e eu não sabia. Ela já tinha passado por várias áreas da empresa e toda a gente correu com ela, ali estava a funcionar porque a diretora financeira não estava ali todo o dia, dava trabalho e como fazia, era muito perfeccionista... deixavam-na estar... mas tinha um feitio... punha em causa todo o meu trabalho...” ((Participante 31)

Ignorar a assimetria

A tentativa de ignorar uma assimetria potencia uma proteção contra emoções negativas, apesar de pouco comum por parte das entrevistadas, apenas 2 entrevistadas mencionaram, este é um dos mecanismos utilizados.

“Já não estou tão atenta isso... não... o tema de ser senhora sinto que há uma maior receptividade, a questão de ser jovem já não estou tão atenta a isso ... já não me incomoda tanto” (Participante 7)

4.2.3 Escapar à assimetria

Relativamente ao fator de escapar à assimetria, 3 entrevistadas fizeram referência que este foi um dos mecanismos que utilizaram para ultrapassar as assimetrias das quais não estavam a consonância, ou seja, algumas mulheres líderes preferiam afastar-se completamente do ambiente causador, mudando de organização laboral. O fato de não se sentirem integradas e de terem ideais distintos, originou que as entrevistadas preferissem mudar de organização.

“Sim, por exemplo eu tenho três filhos e quando eu engravidei do segundo e partilhei isso com o administrador ele disse-me que se calhar os teus colegas que abdicaram por não engravidar ou por não terem filhos iam tem mais oportunidades. E eu perguntei se não era para compatível ter uma família trabalhar nesta empresa diga-me já porque eu vou procurar outra coisa e foi isso que fiz.” (Participante 18)

“o tema da consultoria de recursos humanos não é o core da empresa Y, a empresa Y tem um core financeiro e de auditoria e eu aprendi muito dos temas financeiros e de auditoria e estava lá bem e tinha até carreira perspeticada lá, mas não me sentia completa, eles não me integravam como parte da empresa, simplesmente porque eu era mulher e tinha filhos.” (Participante 28)

4.3 Mudanças de identidade

Num mundo organizacional

Ao analisar as transcrições das entrevistas em profundidade, estas revelaram em que houve diversas mudanças de identidade pelas quais as entrevistadas passaram ao longo do seu percurso profissional, nomeadamente: mudanças de identidade pessoal e mudanças de identidade profissional.

Tabela 5: Percentagem de respostas das entrevistadas às mudanças de identidade

Mudança de identidade pessoal	Mudança de identidade profissional
41.9	61.3

4.3.1 Mudança de identidade pessoal

No que respeita as mudanças de identidade pessoal, 24 entrevistadas fazem referência que ao longo da sua vida foram ocorrendo transformações do que eram as suas identidades pessoais iniciais. Porém, 13 destas entrevistadas é que fazem referência que essas mudanças tiveram impacto negativo na sua vida profissional. As mudanças que as entrevistadas relatam como influentes na sua vida profissional foram: divórcio/separação e a maternidade.

“Eu acho que para o meu equilíbrio para que eu consiga ter uma estabilidade, é importante Se eu quiser ter um comportamento um companheiro na minha vida... consigo identificar... eu tive eu tive uma relação Agora em termos pessoais, eu tive uma relação cerca de 8 anos e consigo identificar que não que na relação eu tinha um papel muito da Líder... também, e agora o grande desafio que é Assumir uma postura um bocadinho mais tranquila em termos pessoais e na mesma uma postura mais forte em termos profissionais esse é uma grande desafio. E, portanto, eu entendo que tenho que ter uma postura mais tranquila, mais serena que não cause ou que não gira de gerar medo porque eu penso que eu facto muitas vezes comunicar de uma forma mais

tempestiva ou mais agressiva ou um tom de voz mais forte posso eventualmente bloquear a outra pessoa de querer ter vontade de partilhar o que é que quer que seja comigo e ter o receio de fazer porque já sei já sabe que a resposta que vai ter uma resposta novamente agressiva.” (Participante 23)

“Sim, mas eu tenho noção que havia dias que eu nem estava lá, mas ia para lá, sim. Passava os dias inteiros num pranto e pronto... aquilo foi uma altura muito complicada, mas foi uma altura de grande aprendizagem, aliás, não sei o dia de amanhã, mas independentemente disso, duas situações que foram traumatizantes na minha vida, e que foram as alturas de maior aprendizagem, primeiro quando tive a separação depois foi a de ficar desempregada, nunca tinha ficado desempregada...” (Participante 31)

“Quando fiquei grávida e.... passei um mau bocado... é as boquinhas dentro das reuniões “ah tu não pensas bem porque estás grávida” “ah porque... ah tu agora comes por dois” “ah porque...” Constantemente a “rebaixar” Tentar tirar a posição porque estava grávida e entretanto voltei agora à pouco tempo... tive 11 meses fora daqui... e sente-se, sente-se... “ah pois porque tiveste de férias” “ah pois, agora tens que sair mais cedo porque agora tens que dar de mamar” aquela coisa de... estás grávida... sim eles olham para nós como frágeis e que podemos... e podem acabar por pisar um bocadinho...” (Participante 19)

4.3.2 Mudança de identidade profissional

Relativamente à mudança de identidade profissional mais mencionada, promoção a um cargo superior, verifica-se que 19 entrevistadas evidenciaram que sofreram de assimetrias por parte dos restantes colaboradores, sendo que foi evidenciado assimetrias por parte dos pares e dos subordinantes.

“Como lhe disse eu estava numa empresa, que tem 51 anos, antiguidade das pessoas é 30 e poucos e eu estava na empresa há quatro anos,

quando tive convite... e portanto isso não foi visto uma forma nada positiva, recordo-me perfeitamente de estar a fazer apresentação e comunicação as equipas de gestão, com a equipa mais próxima de mim e de estar muito satisfeito e de estar muito entusiasmada e das pessoas à minha frente estarem com umas trombas descomunais, homens e mulheres, com sentimento muito muito menos positivo e as primeiras palavras em vez de serem palavras de apoio, foram palavras tu não vais conseguir, tu és muito nova, é impossível, isto é disparate, não tens jeito para isso, tu não sabes como é que isso funciona... a minha experiência...” (Participante 23)

“... ou seja, quando eu vou a uma reunião, o que eu sinto quando eu vou a uma reunião é que me estão constantemente a testar, porque como sou mulher e não sou da área, porque eu não era da área de IT.... E eles sabem, eles acabam por conhecer os nossos currículos... estão constantemente a testar-me a tentar fragilizar-me em alguma situação.” (Participante 19)

5. CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO

Este último capítulo visa apresentar as principais conclusões do presente estudo, tendo em consideração uma abordagem teórico-prática. Do mesmo modo, neste capítulo são apresentadas algumas limitações encontradas no decorrer da investigação, evidenciam-se as principais contribuições teórico-práticas e, finalmente, sugerem-se algumas linhas orientadoras para futuras pesquisas.

5.1 Principais resultados

O objetivo deste estudo é explorar como é que as mulheres líderes se sentem percecionadas no contexto organizacional, nomeadamente revelar as perceções dos colaboradores em relação às mesmas, bem como entender em que altura da sua carreira profissional sentiram que acontecem mais assimetrias de identidade interna e perceber se conseguem ultrapassá-las.

Questão 1 - Que experiências de assimetria de identidade interna é que as mulheres líderes experienciaram?

Os resultados indicam que as mulheres líderes têm perceções semelhantes no que diz respeito às assimetrias de identidade interna. Independentemente do sector em que trabalham, percecionam que as organizações ainda não as vêem de forma igualitária o seu papel na liderança. Contudo, existem algumas exceções. Estas podem ser explicadas por assimetrias de identidade interna positiva, na medida em que sentem que há um reconhecimento por parte dos restantes colaboradores relativamente ao seu papel nas organizações. Estas assimetrias da identidade interna estão divididas em dois segmentos: pessoais e profissionais.

Pessoal

As respostas das entrevistadas indicam que as mulheres líderes se sentem mal percecionadas a nível pessoal, por serem do sexo feminino. Este preconceito decorre da incongruência percebida entre as características das mulheres e as exigências de papéis de líder (Eagly & Karau, 2002). Por outro lado, consideram que existe um valor acrescentado através do género, isto porque ter uma mulher como líder beneficia a organização (Conlin, 2003). Ao explorar as assimetrias de identidade interna pessoal das entrevistadas, evidenciou-se que um dos fatores mais referidos foi a idade, sendo

ênfatisado tanto na assimetria de identidade interna positiva, como na de identidade interna negativa. No primeiro caso, este reconhecimento é mais propenso a verificar-se por parte dos subordinados masculinos, e são as próprias mulheres líderes que duvidavam do seu poder de liderança, pondo mesmo em causa a decisão dos seus subordinados. Por outro lado, as entrevistadas acreditam que a idade influenciava a forma como elas eram percebidas dentro de uma organização.

A experiência é um fator que as mulheres entrevistadas conotam como negativo, não existindo nenhuma líder a referir este fator como positivo, mencionando que só são aceites como líderes quando têm uma longevidade na carreira profissional, igual ou superior aos outros, nomeadamente dos seus subordinados e subordinantes. Essa experiência pode subsequentemente ser interpretada como uma ameaça de identidade (Baumeister, Smart, & Boden, 1996; Petriglieri, 2011), o que pode induzir reações defensivas, raiva ou comportamento anti-social em relação a outros (Aquino & Douglas, 2003)

Outra experiência assimétrica que as entrevistadas referiram como crucial diz respeito às características. Estas características foram consideradas tanto como positivas, como negativas. Positivamente as mulheres líderes foram percebidas como mais agregadoras, lutadoras e frontais quando equiparadas com os homens. Por oposição, quando comparadas às características masculinas são denotadas como mais frágeis. Ely (1995) demonstra que quando as mulheres têm um cargo elevado nas organizações tradicionalmente masculinas, pode levar a que os colaboradores revejam as diferenças.

Adicionalmente, outra característica pessoal evidenciada foram as competências que estas detêm ao exercer a sua profissão. No mundo organizacional, as mulheres líderes ainda são vistas como incompetentes no seu papel de liderança, sendo os homens percebidos com mais competência para exercer esta função. Um exemplo de assimetria de identidade interna negativa é quando em contacto com um cliente externo, a mulher líder ter que provar mais as suas competências (Vough, Cardador, Bednar, Dane, & Pratt, 2013).

No que diz respeito à maternidade, por ser um tema sensível dentro de uma organização, as mulheres líderes sentem que ainda são mal percebidas por parte dos restantes colaboradores, nomeadamente indivíduos do sexo masculino. Em alguns momentos, com medo de represálias por acharem que os restantes colaboradores iam percebê-las de uma maneira incorreta, sentiram a necessidade de esconder a sua gravidez. Uma das

mulheres entrevistadas referiu que foi convidada a refletir sobre a possibilidade de continuar com a gravidez, pois iria atrasar a sua carreira profissional. De acordo com Ashforth *et al.* (2001) os períodos de mudança podem trazer resistências por parte dos colaboradores.

Por fim, o facto de as mulheres terem atributos físicos diferentes dos homens, também levantam assimetrias de identidade interna negativa. No que diz respeito às mulheres líderes entrevistadas, estas sentem que as organizações ainda tentam que o seu trabalho seja diferenciado devido a essas características, sendo convidadas a exporem o seu corpo a fim de conseguirem potenciar o seu trabalho.

Profissional

No que concerne as assimetrias da identidade interna profissionais, esta categoria diz respeito a fatores que envolvam diretamente as entrevistadas e os colaboradores. As principais subcategorias são de origem laboral, de *background*, de experiência internacional, network, desemprego, espaço geográfico, cotas e o salário.

No âmbito laboral é a assimetria da identidade interna mais referida pelas entrevistadas, seja pelas assimetrias da identidade interna positivas, seja pelas assimetrias da identidade interna negativas. Na primeira, as entrevistadas sentem que foram os subordinados que as perceberam de uma forma muito além do que elas esperavam para si mesmas, colocando-as a liderar equipas, muitos antes delas se aperceberem que tinham capacidade de o fazerem, relativamente aos pares estes reconheciam o seu trabalho ao longo do percurso profissional, essa demonstração do reconhecimento revela-se através de novos desafios internos, bem como o seu reconhecimento enquanto líder adequando a ausência de líder por um período mais complicado. Relativamente à relação entre as entrevistadas e os subordinados estes demonstram também um reconhecimento enquanto líder. No segundo, as entrevistadas também sofrem de assimetrias de identidade interna no âmbito laboral pois muitas vezes representam um potencial afronta ao lugar de liderança a cima e pela capacidade de liderar, deste modo as mulheres líderes continuam a experimentar obstáculos no acesso aos papéis de liderança (Ibarra, Ely & Korb, 2013).

Outra assimetria referenciada é as diferenças de *background* que as mulheres líderes apresentam tanto de diferentes áreas como em diferentes departamentos. Esta assimetria, tal como a anterior, é referida pelas entrevistadas positivamente e

negativamente. Positivamente os outros colaboradores reviram nas mulheres líderes como tendo potencial para integrar e mudar de área, situação que as entrevistadas não estavam à espera desse reconhecimento. De outra maneira, negativamente, os colaboradores criaram barreiras à liderança de uma pessoa com outro *background*, referenciando que estas não tinham competências para o fazer.

Adicionalmente, as mulheres líderes referenciaram as suas experiências internacionais, e compararam-nas às realidades vivenciadas no exterior. Comparativamente a essa realidade, elas sentiram que os outros colaboradores percecionavam-nas de forma incongruente, por serem mulheres e por estarem numa área tipicamente masculina.

Apesar de existir uma única resposta no que diz respeito ao fator *network* esta foi evidenciado de forma negativa e positiva. Inicialmente os colaboradores são avessos a fatores diferentes do espextável, e desta forma reagem de forma negativa, porém com o passar do tempo as assimetrias vão transformando-se em assimetrias positivas, ao se aperceberem da capacidade e competência da mulher líder.

O espaço geográfico está igualmente presente na assimetria da identidade interna negativa, na medida em que há uma deslocalização da área regional por parte das mulheres líderes para trabalhar. Deste modo, os colaboradores criam um pressuposto que todos os indivíduos que vêm de centros urbanos mais desenvolvidos serão arrogantes e pouco colaborativos.

A cota das mulheres na liderança está a implicar que estas sejam mal percecionadas dentro de uma organização. Pois, os colaboradores crêem que estas não tiveram capacidade de subir a um cargo de liderança através das suas competências, mas sim para a organização cumprir com as percentagens obrigatórias por lei.

Por fim, um fator que realçaram como ter sido dos mais preocupantes a nível profissional, foi o facto de haver uma diferenciação salarial entre pessoas do mesmo nível hierárquico, mas de géneros diferentes. Estas sentiram-se desvalorizadas, pouco reconhecidas e injustiçadas.

Questão 2 - Em que fase da carreira profissional as mulheres líderes experimentaram assimetrias da identidade interna?

Relativamente aos dados recolhidos nesta questão, as mulheres líderes estão em constante mudança, ou seja, estão em constante crescimento a nível profissional e pessoal, o que origina a criação de novas identidades e a perda de outras identidades até aí criadas. Nos parágrafos a seguir, o autor abordará dois exemplos: o divórcio/separação e a maternidade.

De acordo com os resultados obtidos, o divórcio ou a separação é uma das fases da carreira profissional que as mulheres mais experienciam as assimetrias da identidade interna, pois há uma mudança inevitável na vida da mulher líder. Esta realiza uma introspeção sobre a sua vida futura, os fatores a melhorar como indivíduo e como profissional. No início da fase de separação as mulheres estão menos predispostas no local de trabalho, influenciando o seu estilo de liderança e de se relacionar com os outros. De acordo com Ibarra (2003) essas transações de identidade pessoais podem influenciar as identidades relacionadas ao trabalho.

Por outro lado, a maternidade é um fator em que as mulheres líderes experimentam assimetrias da identidade interna positiva e negativa e deste modo sentem que o facto de terem iniciado a sua vida pessoal como “mãe” pode ter tido influência na sua vida profissional, mais concretamente como os outros colaboradores as percebem. De uma forma negativa, os colaboradores consideravam que uma mulher por ter engravidado iria perder a sua competência como líder e que a gravidez seria um mecanismo para terem mais tempo de descanso. As entrevistadas ao mudarem de identidades pessoais, como é o caso da maternidade, faz com que estas também interfiram com as identidades profissionais (Ibarra, 2003).

No que concerne à transição profissional, à medida que as mulheres passam de juniores para cargos superiores, aumentam tanto as suas assimetrias de identidade negativa como as de identidade positiva. As primeiras transições de assimetria da identidade interna dão-se com a transição para um papel de liderança, pois estas sentiram que os outros poderiam ter uma visão melhor delas do que elas próprias (Langford & Clance, 1993).

A maioria das assimetrias de identidade interna positivas aconteceram durante o período de transição para um cargo de liderança, isto é, quando as mulheres ainda não tinham incorporado esse papel, mas acreditavam que os outros as identificavam como líderes. A

chave para interiorizar uma identidade de liderança é quando ela é concedida pelos outros (Epitropaki *et al.*, ., 2017).

Questão 3 - Será que as mulheres líderes conseguiram ultrapassar as assimetrias da identidade interna?

As mulheres que enfrentam assimetrias de identidade interna negativas procuram alterar as percepções dos outros, enquanto que aquelas que enfrentam assimetrias de identidade interna positivas tentam mudar a sua auto percepção.

De acordo com a análise realizada às entrevistas da amostra, verificou-se com o modelo “*A model of women leaders experiencing and reporting to internal identity asymmetry*” (Meister *et al.*, 2017) que as mulheres líderes ultrapassam as assimetrias de identidade interna através da resolução, resistência e escapatória.

Para ultrapassar as assimetrias de identidade interna negativa, as entrevistadas procuram desenvolver determinadas estratégias: resolução da assimetria, resistência à assimetria, e escapar à assimetria.

Resolução da assimetria

A primeira estratégia consiste na resolução das assimetrias, e para que esta seja realizada as mulheres líderes experimentam quatro estratégias: apoio de um mentor, suavizar a sua aparência, exagerar ou identificar excessivamente, e confrontar os outros. Os seguintes parágrafos serão exemplificativos destas estratégias.

No que diz respeito à primeira estratégia referida, algumas mulheres procuram aumentar a oportunidade de serem vistas de forma congruente ao criar relações com pessoas que elas acham que têm influência positiva na opinião dos outros. Essas pessoas são normalmente líderes que têm influência e credibilidade na restante organização. Ibarra *et al.* (2013) destaca a importância que os mentores têm em construir novas identidades para o líder.

Adicionalmente, as mudanças da aparência são importantes para que as mulheres líderes sejam vistas de forma diferente por outros colaboradores, ou seja, que sejam percebidas como menos ameaçadoras, ocultando ou não demonstrando identidades em que os outros não se revejam. O facto de uma entrevistada se Auto titular como “mascote da direção” faz com que oculte ou minimize certas identidades e que não se apresente como uma ameaça ou como uma concorrente dos seus pares, conseguindo assim que os outros gostem dela (Guadagno & Cialdini, 2007). Por outro lado, uma entrevistada refere que não expôs a sua gravidez, para que os outros não criassem percepções diferentes

em relação a ela. Neste sentido, Petriglieri (2011) reconhece a ocultação como um mecanismo que os indivíduos utilizam quando confrontados com uma ameaça à sua identidade.

Outro fator reconhecido pelas mulheres entrevistadas no que concerne às resoluções das assimetrias é o exagero ou a identificação excessiva. As mulheres líderes que pertencem a organizações tradicionalmente masculinas, tentam identificar-se com colaboradores do sexo masculino, afastando o estereótipo de mulher. Esta é uma estratégia utilizada pelas mulheres com o objetivo de se integrarem na cultura organizacional, de modo a serem reconhecidas como líderes e não como mulheres. Elas acreditam que só conseguem negociar a sua identidade com os outros, comportando-se de uma maneira mais extrema, com o objetivo de mudar as suas percepções (Swann *et al.*, 2009, Stets & Burke, 2003).

Por fim, a quarta estratégia de resolução das assimetrias, relaciona-se com o confronto das percepções dos outros. Esta estratégia é a mais utilizada por parte das entrevistadas, pois elas acreditam que só assim é que as assimetrias de identidade interna se resolvem por completo. Este resultado vai ao encontro do que Ashforth & Rogers (2017) defende, ou seja, quando há uma identidade discordante a estratégia utilizada pelos indivíduos passa por confrontar diretamente as percepções dos outros.

Resistência à assimetria

Existem mulheres líderes que não conseguem resolver as assimetrias e deste modo utilizam outra estratégia. A resistência à assimetria tem o objetivo de a pessoa envolvida conseguir lidar ou ignorar a assimetria em vez de a procurar resolver. Neste sentido são identificadas quatro estratégias: estar de acordo, não sou eu, são vocês, encontrar um suporte social, e ignorar a assimetria.

As entrevistadas sentiam a necessidade constante de justificarem e de estarem de acordo com as assimetrias de identidade interna que estas sofriam (estar de acordo). Esta estratégia é utilizada como forma destas minimizarem as assimetrias que sofrem, reformulando cognitivamente ou reposicionando o significado da assimetria como menos negativo, mais positivo ou simplesmente menos importante (Ashforth & Kreiner, 2002). Outro mecanismo utilizado pelas entrevistadas é culpabilizar os outros pelas assimetrias que realizam, ou seja, tem como propósito responsabilizar e criticar os condenadores, contestando assim a sua legitimidade como críticos (não sou eu, são vocês) (Ashforth *et al.*, 2007).

A terceira estratégia é de minimizar as conotações negativas que as assimetrias podem causar às entrevistadas, procurando justificar e dissimular as assimetrias potenciadas pelos outros. As entrevistadas recorrem aos pares e familiares para justificarem o facto de estarem a sofrer da assimetria da identidade interna negativa (encontrar um suporte social). Um exemplo disso é quando uma entrevistada refere que a assimetria que sofria também ocorreu com alguns dos seus pares, ou seja, quando os indivíduos são identificados erroneamente, muitos procuram apoio social para ajudá-los a rejeitar pontos de vista díspares e fornecer-lhes um grupo (Ashforth *et al.*, 2007).

Por fim, a última estratégia na resistência à assimetria é ignorá-la (ignorar a assimetria). Esta tentativa de ignorar a assimetria fornece à entrevistada uma proteção contra as emoções negativas e *stress* que podem estar associados às assimetrias. Esta é uma tática muito comum quando confrontada com situações negativas (Ashforth *et al.*, 2007).

Escapatória à assimetria

A última estratégia que as entrevistadas utilizaram para ultrapassar as assimetrias é a escapatória da assimetria. As entrevistas revelaram que a maioria das mulheres líderes estão mais recetivas a ultrapassar as assimetrias de identidade interna através da resolução ou da resistência às mesmas, isto porque, a escapatória teria como consequência o abandono da organização. Ainda assim, quando as mulheres não conseguem utilizar nenhuma das estratégias referidas, optam por afastar-se da situação, uma vez que esta comporta consequências físicas e mentais elevadas para a líder (Fouad, 2014).

6. CAPÍTULO 6- CONCLUSÃO

6.1 Principais conclusões

Este estudo contribuiu para perceber como é que as mulheres líderes se sentem numa organização. Devido à generalidade deste fenómeno, pretendeu-se uma análise mais específica sobre a assimetria da identidade interna para prevenir e inibir a prática de conduta desviante. Este estudo aprovisionou, assim, um maior entendimento sobre a perceção das mulheres líderes em relação ao que os restantes colaboradores pensam delas, dando mais ênfase aos seus sentimentos e práticas sobre a resolução desses processos de assimetria.

As entrevistas semiestruturadas permitiram às entrevistadas explorar os vários assuntos abordados, de acordo com a sua importância subjetiva, referindo livremente todos os casos que se lembrassem e com a profundidade que entendessem ser pertinente. Deste modo, o autor fez diversas descobertas através desta pesquisa.

Primeiro, o estudo provou que as mulheres dos diversos setores em Lisboa experimentam e vivenciam assimetrias da identidade interna ao longo das suas carreiras. Assimetrias essas que são díspares, porém, têm o mesmo foco, as assimetrias da identidade interna negativa. Apesar de existirem assimetrias da identidade interna positivas, o maior foco são as negativas, pois acredita-se que são experiências negativas que dificilmente se esquecem. As mulheres líderes entrevistadas, por vezes, desvalorizaram e acreditavam que sofrerem de assimetrias da identidade interna negativa era uma situação normal, que para uma mulher líder estas tinham que sofrer de algum tipo de estereótipo ou discriminação.

Em segundo lugar, foi concluído que as assimetrias da identidade interna são mais passíveis de acontecer durante pontos chave na carreira de uma mulher, nomeadamente durante a transição de identidades pessoais e profissionais (Gravidez) e nas transições profissionais (subir na hierarquia).

Por fim, a terceira conclusão foi apoiada num modelo teórico, “*A model of women leaders experiencing and reporting to internal identity asymmetry*” dos autores Meister *et al.* (2017), apesar das mulheres líderes entrevistadas pela autora não se reverem em todas as variáveis do modelo, este foi fundamental para as conclusões de como é que as mulheres líderes ultrapassam as assimetrias da identidade interna quando confrontadas com elas. As entrevistadas ultrapassam-nas através da redução da assimetria de identidade por

influência de outros (mentores) , suportando a assimetria (desvalorizando a assimetria) e fugindo das assimetrias criadas (mudando de organização).

No âmbito deste estudo, verificou-se uma maior compreensão da dimensão das assimetrias da identidade interna como fenómeno nas organizações em Portugal, Lisboa, analisando percepções das mulheres líderes. Para evidenciar o modo como os comportamentos desviantes são tratados dentro das organizações, as mulheres líderes tiveram um papel imprescindível como avaliação dos sistemas organizacionais. Tal permitiu conhecer opiniões, limitações e constrangimentos perante a prática de denúncia. Esta mostra-se como uma das formas mais evidenciadas, de algo que se pode fazer em relação ao conhecimento desviante e a única que pode ser feita por vários autores, não dependendo de processos que apenas fazem parte da responsabilidade de pessoas restritas. Este tema foi abordado com base em objetivos de estudo específicos que possibilitam pesquisas futuras mais abrangentes que permitam uma melhor compreensão do fenómeno estudado, explorando mais detalhadamente a forma como os indivíduos e organizações lidam com o problema em causa.

7. CAPÍTULO 7 - IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

7.1 Limitações do estudo

Durante a realização do estudo, foram encontradas algumas limitações que condicionaram os resultados obtidos, no entanto, são apresentadas neste subcapítulo por forma a evitar que estas restrições sejam impeditivas de futuros estudos.

A primeira limitação identificada prende-se com a amostra utilizada, esta foi realizada através do método de conveniência. A utilização desta amostra revela-se pouco vantajosa uma vez que este método não é representativo de todo o universo, mas somente dos indivíduos incluídos na amostra. Não obstante, tendo em conta a dimensão da amostra obtida e a sua variedade, acredita-se que chegou a aproximar-se do universo, pois acredita-se que houve saturação dos dados.

A segunda limitação relaciona-se com as condições para poder participar no universo da amostra. Era necessário que os entrevistados fossem mulheres, líderes, de diversos sectores e que de alguma maneira tivessem sofrido de algum tipo de assimetria.

A terceira limitação estende-se ao facto de o acesso às mulheres líderes ser condicionado através da disponibilidade de tempo que estas consigam ceder para uma entrevista.

A quarta limitação do estudo prende-se com as características das entrevistas, isto é, apesar de ter sido possível realizar entrevistas a diversas mulheres líderes de diferentes regiões de Lisboa, a reduzida amostragem não foi possível estender o estudo para essas regiões e, desta maneira, o estudo foi condicionado somente à população de Lisboa, o que restringe os resultados.

7.2 Investigação futura

Por fim, são apresentadas algumas sugestões de futuras pesquisas sobre a temática em análise. Como mencionado anteriormente, uma das limitações foi a reduzida amplitude de regiões em Portugal, deste modo, revelar-se-ia proveitoso aplicar o mesmo modelo a diferentes regiões por forma a investigar outros resultados e compará-los entre si. Outra hipótese de investigação, dentro do mesmo segmento, é a possibilidade de comparar Portugal com outro país, o que seria deveras importante pois possibilitaria a compreensão

de como é que diferentes realidades se comportavam na mesma temática, assimetria da identidade interna das mulheres na liderança.

Tendo em conta os estudos realizados anteriormente sobre esta temática, uma outra sugestão será comparar sectores tradicionalmente masculinos dos sectores tradicionalmente femininos em Portugal, com o intuito de compreender se as mulheres líderes se sentem de maneira diferente em cada um dos tipos de setores, como é que elas conseguem ultrapassar as assimetrias, se os tipos de assimetrias são semelhantes entre si ou se o sector condiciona a altura em que as mulheres líderes vivenciam as assimetrias.

Outra hipótese de investigação seria ampliar a investigação a mulheres na mesma fase de carreira, o que possibilitaria que se comparasse a quantidade, durabilidade e momento das assimetrias.

Outra contribuição relevante para o tema, a possibilidade de comparar os diferentes géneros, ou seja, se ambos os géneros vivenciaram assimetrias da identidade interna, quais foram os fatores causadores e se foram ultrapassados.

Dever-se-ia, ainda, desenvolver um estudo com uma abordagem estatística, pois a amostragem seria maior, a limitação do tempo podia ser facilmente resolvida e o facto de ser confidencial levaria a que mais mulheres líderes respondessem o mais transparentemente possível. Tendo ainda a possibilidade de comparar diferentes variáveis ao mesmo tempo.

Em suma, é crucial referir que qualquer alteração ou contributo que contribua para robustez da presente investigação será sempre uma mais-valia e, certamente, representará um progresso na temática da Assimetria da Identidade Interna das mulheres líderes no mundo organizacional. A continua evolução deste tema tem o poder de criar um mundo mais informado e capaz de lidar com as necessidades relacionadas com uma liderança feminina eficaz e proativa.

.

8. CAPÍTULO 8- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abelson, R. P., Aronsen, E., McGuire, W. J., Newcomb, T. M., Rosenberg, M. J., & Tannenbaum, P. H. 1968. *Theories of cognitive consistency: A sourcebook*. Chicago: Rand McNally.

Alvesson, M., & Wilmott, H. 2002. Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5): 619-644.

Alvesson, M., Ashcraft, L., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5.

Amâncio, Lígia (1998). *Masculino e feminino. A construção social da diferença*. Porto: Edições Afrontamento

Ames, D. R. 2004. Inside the mind reader's tool kit: projection and stereotyping in mental state inference. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(3): 340-353.

Aquino, K., & Douglas, S. (2003). Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1), 195-208.

Aronson, E. (1969). The theory of cognitive dissonance: A current perspective. *Advances in Experimental Social Psychology*, 4, 1-34.

Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (2002). Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review*, 12(2), 215-235.

Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (2002). Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review*, 12(2), 215-235.

Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 111-137.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.

Ashforth, B. E., Johnson, S. A., Hogg, M., & Terry, D. (2001). Which hat to wear. *Social identity processes in organizational contexts*, 32-48.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo* (L.A. Reto & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70.

- Barreto, M., Ellemers, N., Scholten, W., & Smith, H. (2010). To be or not to be: The impact of implicit versus explicit inappropriate social categorizations on the self. *British Journal of Social Psychology*, 49(1), 43-67.
- Bartel, C., & Dutton, J. (2001). Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities. In M. A. Hogg (Ed.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 115).
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Baumeister, R. F. 1982. A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, 91(1): 3-26
- Bell, E., Sinclair, A., Broadbridge, A., & Broadbridge, A. (2016). Bodies, sexualities and women leaders in popular culture: From spectacle to metapicture. *Gender Management: An International Journal*, 31(5/6).
- Berg, B. L. (1998). *Qualitative research methods for social sciences* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon
- Bhatnagar, D., & Swamy, R. (1995). Attitudes toward women as managers: does interaction make a difference?. *Human Relations*, 48(11), 1285-1307.
- Bhatnagar, D., & Swamy, R. (1995). Attitudes toward women as managers: does interaction make a difference?. *Human Relations*, 48(11), 1285-1307.
- Bilhim, J. (2011). *Teoria organizacional. Estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Blader, S. L. (2007). Let's Not Forget the " Me " in " Team: " Investigating the Interface of Individual and Collective Identity. In C. Bartel, S. L. Blader & A. Wrzesniewski (Eds.), *Identity and the modern organization* (pp. 61-84): Lawrence Erlbaum.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. 2006. Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2): 99-106.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. (2008). Why do researchers integrate/combine/mesh/blend/mix/merge/fuse quantitative and qualitative research. *Advances in mixed methods research*, 87-100.
- Burgoon, J. K. (1978). A communication model of personal space violations: Explication and an initial test. *Human communication research*, 4(2), 129-142.
- Burke, P. J., & Stets, J. E. (1999). Trust and commitment through self-verification. *Social Psychology Quarterly*, 62(4), 347-366.

- Burns, B. D., & Vollmeyer, R. (1998). Modeling the adversary and success in competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 711-718.
- Carlson, E. N., Furr, R. M., & Vazire, S. (2010). Do we know the first impressions we make? Evidence for idiographic meta-accuracy and calibration of first impressions. *Social Psychological and Personality Science*, 1(1), 94-98
- Casaca, S. F. (2014). A Igualdade entre mulheres e homens ea tomada de decisão na esfera económica: o longo percurso dos instrumentos normativos. *Revista do Centro de Estudos Judiciários*, 1, 173-199.
- Catolica – Sine anno, apud Junio *et al.*, , 2014
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Manole.
- Clair, J. A., Humberd, B. K., Caruso, H. M., & Roberts, L. M. (2012). Marginal memberships: Psychological effects of identity ambiguity on professionals who are demo-graphically different from the majority. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 71–93.
- Collinson, D. (2003). *Identities and insecurities: Selves at work organization*, 10(3). (pp. 527–547).
- Collinson, D. 2006. Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 179–189.
- Conlin, M. (2003). THE NEW GENDER GAP From kindergarten to grad school, boys are becoming the second sex. *Business Week*, (3834), 74-74.
- Cooley, C. H. 1902. *Human nature and the social order*. New York: Scribner.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Techniques and procedures for developing grounded theory. *Basics of Qualitative Research*, 3rd ed.; Sage: Thousand Oaks, CA, USA.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. 2011. The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11:100.
- De La Ronde, C., & Swann, W. B. (1998). Partner verification: Restoring shattered images of our intimates. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 374-382.
- de Oliveira Carvalho, M. D. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57-72.
- Denissen, A. M. (2010). The right tools for the job: Constructing gender meanings and identities in the male-dominated building trades. *Human Relations*, 63(7), 1051-1069.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627–647.

- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.
- Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: are stereotypes finally changing?. *Personnel psychology*, 59(4), 815-846.
- Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: are stereotypes finally changing?. *Personnel psychology*, 59(4), 815-846.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation *Academy of Management Journal*, 34(3): 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. 2010. Pathways for positive identity construction at work: four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2): 265-293.
- E. Ashforth, B., E. Kreiner, G., A. Clark, M., & Fugate, M. (2007). Normalizing dirty work: Managerial tactics for countering occupational taint. *Academy of Management Journal*, 50(1), 149-174.
- E. Ashforth, B., E. Kreiner, G., A. Clark, M., & Fugate, M. (2007). Normalizing dirty work: Managerial tactics for countering occupational taint. *Academy of Management Journal*, 50(1), 149-174.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 459–474.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Elsbach, K. D. (2004). Interpreting workplace identities: The role of office decor. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 99-128.
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38(3), 589–634.
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104–129.
- Erber, R., & Fiske, S. T. 1984. Outcome dependency and attention to inconsistent information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(4): 709-726.

- Essers, C., & Benschop, Y. (2009). Muslim businesswomen doing boundary work: The negotiation of Islam, gender and ethnicity within entrepreneurial contexts. *Human Relations*, 62(3), 403-423.
- Etzkowitz, H., Kemelgor, C., & Uzzi, B. (2000). *Athena unbound: The advancement of women in science and technology*. Cambridge University Press.
- Faulkner, W. (2009). Doing gender in engineering workplace cultures. I. Observations from the field. *Engineering Studies*, 1(1), 3-18.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647-661.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2000). Stress, positive emotion, and coping. *Current directions in psychological science*, 9(4), 115-118.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of personality and social psychology*, 50(5), 992.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. 1986b. Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3): 571-579.
- Fouad, N. A. (2014, August). Leaning in, but getting pushed back (and out). In *American Psychological Association Annual convention*.
- Fouad, N. A. (2014, August). Leaning in, but getting pushed back (and out). In *American Psychological Association Annual convention*.
- Frey, F. E., & Tropp, L. R. (2006). Being seen as individuals versus as group members: Extending research on metaperception to intergroup contexts. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 265-280.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual review of sociology*, 8(1), 1-33.
- Gerard, R. J. (1995). Teaming up: Making the transition to self-directed, team-based organizations. *Academy of Management Executive*, 9(3), 91-93.
- Geys, B. (2014). Better not look too nice? Employees' preferences towards (un)likeable managers. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 875-884.
- Giacalone, R. A., & Rosenfeld, P. (1989). *Impression management in the organization*. Lawrence Erlbaum.
- Gibson, C. B., Cooper, C. D., & Conger, J. A. 2009. Do you see what we see? The complex effects of perceptual distance between leaders and teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 62-76.

- Gill, J., Mills, J., Franzway, S., & Sharp, R. (2008). 'Oh you must be very clever!' High-achieving women, professional power and the ongoing negotiation of workplace identity. *Gender and Education*, 20(3), 223-236.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Anchor Doubleday.
- Gomm, R., Hammersley, M., & Foster, P. (Eds.). (2000). *Case study method: Key issues, key texts*. Sage.
- Guadagno, R. E., & Cialdini, R. B. (2007). Gender differences in impression management in organizations: A qualitative review. *Sex Roles*, 56(7-8), 483-494.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentido e formas de uso*. Cascais: Princípia
- Hall, L. J., & Donaghue, N. (2013). 'Nice girls don't carry knives': Constructions of ambition in media coverage of Australia's first female prime minister. *British Journal of Social Psychology*, 52(4), 631-647.
- Hardy, C., Harley, B., & Phillips, N. (2004). Discourse analysis and content analysis: Two solitudes. *Qualitative methods*, 2(1), 19-22.
- Heath, H., & Cowley, S. (2004). Developing a grounded theory approach: a comparison of Glaser and Strauss. *International journal of nursing studies*, 41(2), 141-150.
- Heilman, M. E., & Parks-Stamm, E. J. (2007). Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress. *Advances in Group Processes*, 24, 47-77.
- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 416-427.
- Hersey e Blanchard (sine anno, apud Junio *et al.*, , 2014: 8)
- Hewlin, P. F. 2009. Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94(3): 727
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94(3), 319-340.
- Higgins, E. T. (1989). Self-discrepancy theory: What patterns of self-beliefs cause people to suffer?. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22, pp. 93-136). Academic Press.
- Higgins, E. T., Bond, R. N., Klein, R., & Strauman, T. (1986). Self-discrepancies and emotional vulnerability: How magnitude, accessibility, and type of discrepancy influence affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 5-15.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. 2003. Consequences of feeling dissimilar from others in a work team. *Journal of Business and Psychology*, 17(3): 301-325

- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- Hogg, M. A. (1996). Social identity, self-categorization, and the small group. *Witte EH E Davis, JH (Ed), Understanding group behavior*, 2, 227-253.
- Hogue, M., & Lord, R. G. (2007). A multilevel, complexity theory approach to understanding gender bias in leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 370–390.
- Huberman, M., & Miles, M. B. (2002). *The qualitative researcher's companion*. Sage.
- Ibarra, H. (2004). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career*. Harvard Business Press.
- Ibarra, H. (2015). The authenticity paradox. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 53–59.
- Ibarra, H. (2015). The authenticity paradox. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 53-59.
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of management review*, 35(1), 135-154.
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard business review*, 91(9), 60-66.
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard business review*, 91(9), 60-66.
- Ibarra, H., Snook, S., & Guillén, L. (2010). Identity-based leader development. *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 657–678).
- Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. B. 2010. The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3): 596-616.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39–60.
- Jorgenson, J. (2002). Engineering selves: Negotiating gender and identity in technical work. *Management Communication Quarterly*, 15(3), 350–380.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kenny, D. A., & DePaulo, B. M. (1993). Do people know how others view them? An empirical and theoretical account. *Psychological bulletin*, 114(1), 145.

- Kenny, D. A., & DePaulo, B. M. (1993). Do people know how others view them? An empirical and theoretical account. *Psychological bulletin*, 114(1), 145.
- King, E. B., Kaplan, S., & Zaccaro, S. (2008). Metaperceptions in diverse work groups: Intrapersonal perspectives and intragroup processes. In *Diversity and groups* (pp. 109-141). Emerald Group Publishing Limited.
- Kirk, J., Miller, M. L., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research* (Vol. 1). Sage.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057.
- Ladge, J. J., Clair, J. A., & Greenberg, D. (2012). Cross-domain identity transition during liminal periods: Constructing multiple selves as professional and mother during pregnancy. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1449-1471.
- Langford, J., & Clance, P. R. (1993). The imposter phenomenon: recent research findings regarding dynamics, personality and family patterns and their implications for treatment. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 30(3), 495.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47.
- Lincoln, Y. S. (1985). guba Eg. Naturalistic inquiry. *Beverly Hills (Cal.): Sage Publications*.
- Little, A. C. (2014). Facial appearance and leader choice in different contexts: Evidence for task contingent selection based on implicit and learned face-behaviour/face-ability associations. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 865–874.
- Markus, H., & Kunda, Z. 1986. Stability and malleability of the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4): 858-866.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American psychologist*, 41(9), 954.
- Mavin, S., & Grandy, G. (2016). A theory of abject appearance: Women elite leaders' intra-gender 'management' of bodies and appearance. *Human relations*, 69(5), 1095-1120.
- Mavin, S., Bryans, P., & Cunningham, R. (2010). Fed-up with Blair's babes, Gordon's gals, Cameron's cuties, Nick's nymphets: Challenging gendered media representations of women political leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 25(7), 550–569.
- Mead, G. H. 1934. *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.

- Meister, A., Jehn, K. A., & Thatcher, S. M. (2014). Feeling misidentified: The consequences of internal identity asymmetries for individuals at work. *Academy of Management Review*, 39(4), 488-512.
- Meister, A., Sinclair, A., & Jehn, K. A. (2017). Identities under scrutiny: How women leaders navigate feeling misidentified at work. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 672-690.
- Miller, G. E. (2004). Frontier masculinity in the oil industry: The experience of women engineers. *Gender, Work and Organization*, 11(1), 47-73.
- Neuberg, S. L., & Fiske, S. T. 1987. Motivational influences on impression formation: outcome dependency, accuracy-driven attention, and individuating processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3): 431-444.
- Neves, J. (2001). O processo de liderança. *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 377-403). Amadora: McGraw-Hill.
- Nunes, A. R., & Casaca, S. F. (2015). As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (77), 77-94.
- O'Reilly, K., Paper, D., & Marx, S. (2012). Demystifying grounded theory for business research. *Organizational Research Methods*, 15(2), 247-262.
- Oliveira, C. S., & Mendes, A. (2017). Brincar ao gênero: Socialização e igualdade na educação pré-escolar. *Ex aequo*, (36), 167-186.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park: Sage
- Peiperl, M. (2001). Getting 360 degree feedback right. *Harvard Business Review*, 79(1), 142-147.
- Pelham, B. W., & Swann, W. B. (1989). From self-conceptions to self-worth: On the sources and structure of global self-esteem. *Journal of personality and social psychology*, 57(4), 672.
- Peterson, H. (2010). The gendered construction of technical self-confidence: Women's negotiated positions in male-dominated, technical work settings. *International Journal of Gender, Science and Technology*, 2(1).
- Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641-662.
- Polzer, J. T., Milton, L. P., & Swarm Jr, W. B. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 296-324.
- Poutvaara, P. (2014). Facial appearance and leadership: An overview and challenges for new research. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 801-804.

- Powell, A., Bagilhole, B., & Dainty, A. (2009). How women engineers do and undo gender: Consequences for gender equality. *Gender, Work and Organization*, 16(4),
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of management journal*, 49(2), 235-262.
- Ragins, B. R., & Winkel, D. E. (2011). Gender, emotion and power in work relationships. *Human Resource Management Review*, 21(4), 377–393.
- Ramarajan, L. (2014). Past, present and future research on multiple identities: Towards an intrapersonal network approach. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–88.
- Roberts, L. M. 2005. Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review*, 30(4): 685-711.
- Robinson, R. J., Keltner, D., Ward, A., & Ross, L. 1995. Actual versus assumed differences in construal: "Naive realism" in intergroup perception and conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(3): 404-417.
- Roccas, S., & Brewer, M. B. (2002). Social identity complexity. *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 88-106.
- Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2017). Respect in organizations: Feeling valued as “We” and “Me”. *Journal of Management*, 43(5), 1578-1608.
- Santuzzi, A. M. (2007). Perceptions and metaperceptions of negative evaluation: Group composition and meta-accuracy in a social relations model. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(3), 383-398.
- Schneider, T. R. 2004. The role of neuroticism on psychological and physiological stress responses. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(6): 795-804
- Scott, K. A., & Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(2), 230–242.
- Settles, I. H. (2004). When multiple identities interfere: The role of identity centrality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4), 487-500.
- Sheldon, K. M., & Kasser, T. 1995. Coherence and congruence: two aspects of personality integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(3): 531-543.
- Silva, Manuel (2008), “Desigualdades de género”, Configurações - *Revista de sociologia*, 4.
- Sinclair, A. (1998). *Doing leadership differently: Gender, power and sexuality in a changing business culture* (1st ed.). Melbourne: Melbourne University Publishing.
- Sinclair, A. (2005). Body possibilities in leadership. *Leadership*, 1(4), 387–406.

- Sinclair, A. (2011). Being leaders: Identities and identity work in leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The sage handbook of leadership* (pp. 508–517). London: Sage.
- Sinclair, A. (2013). Can I really be me? The challenges for women leaders constructing authenticity. In D. Ladkin, & C. Spiller (Eds.), *Authentic leadership: Concepts, co-alescences and clashes* (pp. 239–251). Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar.
- Stern, P. N. (2009). In the beginning Glaser and Strauss created grounded theory. *Developing grounded theory: The second generation*, 23-29.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2003). A sociological approach to self and identity. *Handbook of self and identity*, 128152.
- Stryker, S. 1968. Identity salience and role performance: The relevance of symbolic interaction theory for family research. *Journal of Marriage and the Family*, 30(4): 558-564.
- Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social psychology quarterly*, 284-297.
- Stryker, S., & Serpe, R. T. (1982). Commitment, identity salience, and role behavior: Theory and research example. In *Personality, roles, and social behavior* (pp. 199-218). Springer, New York, NY.
- Stryker, S., & Serpe, R. T. 1994. Identity salience and psychological centrality: Equivalent, overlapping, or complementary concepts? *Social Psychology Quarterly*, 57(1): 16-35.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163–1193.
- Swann, W. B., Jr. (1987). Identity negotiation: Where two roads meet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1038–1051.
- Swann, W. B., Jr. 1990. To be adored or to be known? The interplay of self-enhancement and self verification. *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*, 2: 408-448.
- Swann, W. B., Jr., & Read, S. J. (1980). *Self-verification processes: How we sustain our self-conceptions*. University of Texas at Austin: University Press.
- Swann, W. B., Jr., Johnson, R. E., & Bosson, J. K. (2009). Identity negotiation at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 81–109.
- Swann, W. B., Jr., Rentfrow, P. J., & Guinn, J. S. (2003). Self-verification: The search for coherence. In M. R. Leary, & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 367–383). New York: Guildford Press.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). The social identity theory of intergroup conflict. *The Social Psychology of Intergroup relations*. Brooks/Cole, Monterey, CA, 188-204.
- Tannen, D. (1994). *Gender and discourse*. New York: Oxford University Press.
- Thatcher, S. M. B., & Greer, L. L. (2008). Does it really matter if you recognize who I am? The implications of identity comprehension for individuals in work teams. *Journal of Management*, 34(1).
- Thatcher, S. M., Doucet, L., & Tuncel, E. (2003). Subjective identities and identity communication processes in information technology teams. In *Identity issues in groups* (pp. 53-89). Emerald Group Publishing Limited.
- Thoits, P. A. (2003). Personal agency in the accumulation of multiple role-identities. *Advances in identity theory and research*, 179-194.
- Torres, A. (2004). *Vida conjugal e trabalho: uma perspectiva sociológica* (No. Primeira edição). Celta Editora.
- Torres, A., Silva, F. D., Monteiro, T. L., & Cabrita, M. (2004). Homens e mulheres entre família e trabalho. *Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego*.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2007). Building a leadership brand. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 92.
- Vala, J. (2005). A análise de conteúdo. In A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das ciências sociais* (13ª ed.) (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.
- van Der Veegt, G. S., & Bunderson, J. S. 2005. Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3): 532-547
- Vanderstoep, S. W., & Johnston, D. D. (2009). *Research methods for everyday life - blending qualitative and quantitative approaches*. San Francisco: Jossey-Bass
- Vaquinhas, Irene (2009) “Estudos Sobre a História Das Mulheres em Portugal: As Grandes Linhas de Força no Início do Século XXI”, *Revista Internacional Interdisciplinar Interthesis*, v.6, n.1.
- Vecchio, R. P. (2003). In search of gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 835–850.
- Vough, H., Cardador, T., Bednar, J., Dane, E., & Pratt, M. 2013. What Clients Don't Get About My Profession: A Model of Perceived Role-Based Image Discrepancies. *Academy of Management Journal*, 56(4): 1050-1080.
- Ward, A., Ross, L., Reed, E., Turiel, E., & Brown, T. (1997). Naive realism in everyday life: Implications for social conflict and misunderstanding. *Values and knowledge*, 103-135.

Wiesenfeld, B. M., Swann Jr, W. B., Brockner, J., & Bartel, C. A. (2007). Is more fairness always preferred? Self-esteem moderates reactions to procedural justice. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1235-1253.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press.

Yin, S., Wang, X. F., Li, W. Y., & Xu, B. P. (2009). Numerical investigation on effects of interactions between particles on coating formation in cold spraying. *Journal of thermal spray technology*, 18(4), 686.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.

Zenger, J. H., Folkman, J. R., & Edinger, S. K. (2011). Making yourself indispensable. *Harvard Business Review*, 89(10), 84-92.

Relatório sobre o progresso da igualdade entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional, <http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Relat%C3%B3rio%202016%20Lei%2010%202001.pdf>, 2016, visualizado em 30-07-2019

9. CAPÍTULO 9- ANEXOS

9.1 Anexo I- Guião

- Pode falar um pouco sobre o seu percurso profissional?

Assimetria da identidade interna das mulheres líderes no mundo organizacional

- Quais foram os principais marcos (com exemplos) que realça que a levaram até à posição que ocupa hoje?
- Há quanto tempo está na organização? / ou há quanto tempo está em posições de chefia?
- Sente-se realizada na organização onde está? / ou O que mais a satisfaz ou não satisfaz na relação que tem com a sua equipa/subordinados?
- Como eram os ambientes de trabalho nas organizações/organização por onde passou/está? Como era a sua relação com o seu supervisor e/ou com a sua equipa de trabalho?
- Como foi o processo de transição para um cargo de chefia? Sentiu que alguma vez foi valorizada ou prejudicada em algumas dessas transições?
- Quando ocupou o papel que exerce hoje, como é que se descreveria? Como é que os seus colegas / chefias/subordinantes a viam?
- Como é que se descreveria?
- Como acha que os seus colegas a vêem? Acredita que a vêem da mesma maneira que realmente é? Se sim/não porquê?
- Se alguém (colegas/subordinados/subordinantes) tivesse que a descrever, como é que a descreviam?
- Se sentiu a experiência de assimetria perguntar: como se sentiu?
- Durante a sua vasta experiência, já houve algum acontecimento que a tenha marcado que os outros (colegas /subordinados e subordinantes) a tivessem visto de outra maneira do que realmente é?
- Podia partilhar essa experiência?
- Como se sentiu quando isso aconteceu?
- O que aconteceu após esse acontecimento?
- Houve alguma coisa que mudou em si? Se sim, o quê? Se não, porque não mudou? Soube lidar com o acontecimento?
- Viu essa experiência como uma experiência positiva ou negativa? Que lições tira dela? Teve alguma consequência na sua via profissional?
- Soube tirar proveito dela?
- No que respeita à(s) outra(s) pessoa(s) envolvidas como soube lidar com elas? A sua atitude foi a mesma?

Assimetria da identidade interna das mulheres líderes no mundo organizacional

- Se pudesse mudar alguma coisa a respeito da sua maneira de liderar como mudaria?
- Já sentiu alguma discriminação a nível profissional? Se sim, de que maneira?