

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Liderança no Mundo Empresarial: Dificuldades que as Mulheres sentem em alcançar cargos de liderança e possíveis vantagens para as organizações

Inês Sofia Garcia Simões

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora: Professora Doutora Maria João Perdigão Velez,
Professora Auxiliar, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Liderança no Mundo Empresarial: Dificuldades que as Mulheres sentem em alcançar cargos de liderança e possíveis vantagens para as organizações

Inês Sofia Garcia Simões

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora: Professora Doutora Maria João Perdigão Velez,
Professora Auxiliar, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Agradecimentos

Desde sempre ambicionei chegar longe. Sempre fui de arriscar, ir atrás daquilo em que acreditava. Ao fim destes 5 anos são esses ideais que me continuam a caracterizar. Não acredito que hajam muitos limites, só aqueles que permitimos.

Tudo aquilo que alcancei, deve-se em grande parte à base familiar e de amigos que tenho, que desde sempre estiveram presentes e contribuíram com imenso orgulho para toda a alegria e felicidade que sinto após o término de uma das etapas mais importantes da minha vida. É a eles que escrevo as próximas palavras.

Começar por agradecer à minha orientadora, Professora Maria João Velez, que teve sempre uma disponibilidade em cima da média, profissionalismo e paciência para acompanhar todo o processo. Por toda a sua generosidade e dedicação, obrigada.

Agradeço aos meus pais, Luís e Sofia, por todo o esforço que fizeram e apoio para estudar aquilo que sempre quis, Psicologia. Por todos os valores e ferramentas que me foram dando ao longo da vida e principalmente, todo o amor.

Ao meu irmão, por toda a força que me deu, e pelas vezes que me chateava e fazia descontrair em momentos de alto stress.

Ao meu namorado, por toda a paciência, noites a rever o português, todas as discussões e opiniões, por ser aquele que exalta sempre todas as minhas qualidades, no fundo, por todo o apoio incondicional que me deu ao longo destes sete anos.

À Mónica, por me ter acompanhado sempre, ao longo dos últimos cinco anos. Por todos os desabafos sinceros e todo o companheirismo.

À Rainho, ao Paixão, ao Tiago, ao Varela, à Carolina, e à Rita. Por todas as vezes que me ouviram dizer que queria desistir e me mostraram que esse não era o caminho, por toda a amizade, momentos de diversão, por serem a minha segunda família, obrigada.

Dedico, à minha estrelinha...

Resumo

No decorrer dos últimos anos, tem sido notório o crescimento face à presença de mulheres no mercado de trabalho. Contudo, este crescimento não se tem refletido na sua presença em cargos de liderança. A insistência de barreiras no que diz respeito à ascensão das mulheres a cargos de liderança, sublinha a desigualdade de género na ocupação destes cargos. Tornando-se importante analisar em que medida a liderança feminina pode ser um benefício para as organizações.

No presente estudo, foi utilizada uma metodologia qualitativa, composta por quinze entrevistas semiestruturadas, a mulheres que ocupam cargos de liderança em diferentes setores. Estas têm como base perguntas direcionadas à perceção das mulheres em relação às barreiras que estas sentem na sua ascensão profissional, bem como, com a sua perspetiva sobre uma liderança eficaz. De acordo com os resultados, as principais barreiras sentidas pelas mulheres são a maternidade e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Face à perceção de uma liderança eficaz, estas acreditam que têm de ter como alicerce a empatia, ao adotarem este estilo de liderança, podem contribuir de forma vantajosa para as organizações.

Em suma, o presente estudo demonstra que a liderança feminina tem alguns benefícios para as organizações, nomeadamente, na facilidade de resolução de conflitos, uma maior predisposição para temas sociais. Além disso, torna-se importante na medida em que estas podem ser vistas como um modelo para outras mulheres que tenham o desejo de progredir profissionalmente, levando à criação de políticas que promovam a igualdade de género.

Palavras-chave: Barreiras; Equilíbrio entre a vida profissional e familiar; Liderança, Maternidade; Mulheres em cargos de Liderança, Vantagens.

Abstract

Over the last few years, there has been a noticeable increase in the presence of women in the labour market. However, this growth has not been reflected in their presence in leadership positions. The persistence of barriers to women's rise to leadership positions underlines the gender inequality in occupying these positions. It is therefore important to analyse the extent to which female leadership can benefit organisations.

This study used a qualitative methodology comprising fifteen semi-structured interviews with women in leadership positions in different sectors. These were based on questions aimed at women's perceptions of the barriers they experience in their professional development, as well as their perspective on effective leadership. According to the results, the main barriers felt by women are motherhood and work-life balance. In terms of their perception of effective leadership, they believe that it must be based on empathy and that by adopting this style of leadership they can make an advantageous contribution to organisations.

To sum up, this study shows that female leadership has some benefits for organisations, such as easier conflict resolution and a greater predisposition to social issues. In addition, it is important in that women can be seen as role models for other women who have to work in organisations.

Keywords: Barriers; Work-Life Balance; Leadership, Maternity; Women in leadership positions, Advantages.

Índice

Resumo	i
Abstract	iii
Introdução	1
Capítulo I - Revisão de Literatura	5
1.1. Desigualdade de Género	5
1.2. A Mulher no Mercado de Trabalho	8
1.3. Barreiras ao Acesso a Cargos de Liderança	12
1.3.1. <i>Glass Ceiling</i> – Teto de Vidro	12
1.3.2. <i>Queen Bee</i> – Abelha Rainha	12
1.3.3. Relação entre Trabalho e Família	13
1.3.4. <i>Glass Cliff</i> – Penhasco de Vidro	15
1.4. Liderança	16
1.4.1. Vantagens da Liderança Feminina nas Organizações	17
Capítulo II - Metodologia	20
2.1. Metodologia qualitativa	21
2.2. Recolha de dados	21
2.3. Análise de dados	22
2.4. Participantes	23
2.4.1. Caracterização da amostra	24
Capítulo III - Resultados	25
3.1. Barreiras que as mulheres sentem em alcançar cargos de liderança	26
3.1.1. Discriminação de género	26
3.1.1.1. Segregação Ocupacional	27
3.1.2. Relação entre vida profissional e familiar	29
3.1.3. Maternidade	32
3.1.3.1. Ausência e disponibilidade reduzida	32
3.1.4. Práticas implementadas pelas Organizações	35
3.1.5. <i>Queen Bee</i> – Abelha Rainha	35
3.1.6. Desigualdades nas oportunidades	36
3.2. Possíveis vantagens da liderança feminina	37
3.2.1. Estilos de Liderança	37
3.2.2. Vantagens liderança feminina	38
3.2.2.1. Comportamentos a Seguir	38
3.2.2.2. Questões Sociais: Sustentabilidade	40

3.2.2.3.	Gestão de Tempo	40
3.2.2.4.	Situações de Crise	41
3.2.2.5.	Sensibilidade	42
3.2.2.6.	Incerteza face às vantagens	42
Capítulo IV - Discussão.....	43	
4.1.	Implicações práticas	48
4.2.	Limitações do estudo.....	49
4.3.	Contributo para estudos futuros	49
4.4.	Conclusão.....	50
Referências.....	53	
Anexos.....	65	

Índice de Figuras

Figura 1 – Proporção da população empregada em cargos de chefia por género (2016-2022) ...25

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Grelha de Análise39

Tabela 2 - Caracterização da Amostra40

Introdução

O presente estudo foca-se nas dificuldades que as mulheres sentem no mundo empresarial, nomeadamente, no que diz respeito a cargos de gestão e liderança. Define-se por cargos de gestão e de liderança, cargos de administração (conselhos executivos, diretivos, de administração, de gestão ou outros órgãos colegiais com competências análogas) e órgão de fiscalização (conselhos gerais e de supervisão, fiscais ou outros órgãos colegiais com competências análogas) (CIG, 2018).

Existem ainda assimetrias no que são as oportunidades e bandas salariais de homens e mulheres que ocupam cargos semelhantes (Cambota & Pontes, 2007; Giuberti & Menezes-Filho, 2005) sendo, a ocupação de cargos executivos e de gestão ainda limitados (Bruschini & Puppini, 2004; Collins & Singh, 2006). Desta forma, a pressão pela inclusão é cada vez mais forte, tornando-se num tema cada vez mais imperativo dentro das organizações.

Nas últimas décadas, em Portugal, tem havido uma evolução positiva no que diz respeito às desigualdades de género, principalmente ao nível dos cargos de gestão e liderança. Contudo, a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), mencionou estas mesmas desigualdades, mostrando que as mulheres estão bastante sub-representadas nos órgãos de administração, onde representam apenas 12% nas empresas cotadas na bolsa e, 28% no setor empresarial do estado (CIG, 2017). Em 2017, um outro estudo revelou que as mulheres ocupam um terço das funções de gestão, isto é, 34,3% e apenas 28,6% em funções de liderança no mercado empresarial Português (Informa D&B, 2017).

A literatura existente até à data tem demonstrado que não é fácil mudar mentalidades, sendo persistente nas organizações a desigualdade de género, devido em grande parte à segregação ocupacional e vertical (Rato et al, 2007; Acker, 2009; Monteiro, 2005) e, fenómenos como *glass ceiling* e *glass wall* (Rocha et al, 2014, Agostinho, 2013).

Holzhammer (2014) defende que apesar do facto das mulheres serem tão bem qualificadas quanto os homens para assumirem cargos de liderança, no mundo organizacional, quanto maior a posição hierárquica na empresa, menos mulheres tendem a existir. Ao longo do tempo, a temática da desigualdade de géneros tem sido alvo de inúmeros estudos, o que permitiu compreender em que medida a presença de mulheres

em cargos de administração poderá trazer de benefícios à empresa, bem como, o aumento do seu valor, o que despoleta num desempenho financeiro melhor (Campbell & Mínguez-Vera, 2008; Erhardt et al., 2003)

Contudo, o tema do presente estudo tem revelado algumas assimetrias no que diz respeito às suas conclusões, uma vez que, alguns estudos revelam existir vantagens face à presença de mulheres nestes cargos, nomeadamente, a existência de um melhor desempenho. Isto acontece devido aos seus recursos únicos, como por exemplo, as relações interpessoais, uma vez que, as mulheres têm uma maior facilidade em relacionar-se com terceiros, a sua capacidade de lidar com o stress, entre outros (Campbell & Mínguez-Vera, 2008; Erhardt et al., 2003). No entanto, outros estudos demonstram o efeito oposto (Bohren & Ström, 2010; Adams & Ferreira, 2009) e, por fim, outros onde não são encontradas relações entre o género e as suas vantagens na liderança (Carter et al., 2010; Rose, 2007).

Sabe-se que, durante séculos, cada género ocupava na sociedade e no meio familiar papéis definidos de forma estereotipada. A mulher tinha como foco ser mãe a tempo inteiro, bem como ser responsável pela chamada lide doméstica. Já o homem era responsável por garantir o sustento da família. Porém, com a evolução dos tempos existiram alterações dentro do que são os papéis sociais, fazendo com que a mulher começasse a ter um papel mais ativo na sociedade e, mais tarde no mundo profissional (Sousa, 2011).

De forma a colmatar este problema social, que dificulta as mulheres a chegarem a cargos de liderança no mundo empresarial, foram criadas leis por parte do governo que promovem a igualdade de género. Exemplo disso, foi a Lei n.º62/2017 de 1 de agosto, que diz, no seu Artigo 1º: que *“o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa”*; e que a *“proporção das pessoas de cada sexo designadas em razão das suas competências, aptidões, experiência e qualificações legalmente exigíveis para os órgãos referidos no número anterior obedece aos limiares mínimos definidos na presente lei”*. Desta forma, o surgimento destas leis, vem promover a diminuição do número de desigualdades entre géneros (CIG,2017).

Nos dias de hoje, embora já se tenham assistido a mudanças na sociedade no que diz respeito ao papel da mulher, ainda se verifica um tratamento desigual entre géneros

no mundo organizacional. Neste sentido, a escolha do presente tema debruça-se, sobretudo, nas desigualdades presentes no mundo organizacional e, conseqüentemente, nas barreiras que as mulheres encontram na sua progressão de carreira para alcançar cargos de liderança, tais como, o fenómeno *queen bee*, maternidade, conciliação entre a vida familiar e profissional e os efeitos de *glass cliff* e *glass ceiling*.

Além disso, apesar destas desigualdades presentes na sociedade, estudos indicam que uma liderança feminina traz alguns aspetos contributivos à liderança das organizações, nomeadamente, maior capacidade em lidar com situações de crise e conflito, maior grau de empatia e uma melhor gestão do tempo, entre outros (Post, Latu & Belkin, 2019; Gartzia & Baniandrés, 2019; Vroman & Danko, 2020).

Neste sentido, torna-se bastante pertinente analisar esta temática, uma vez que, a disparidade de género continua presente, apesar de todas as políticas legislativas implementadas. Para além da desigualdade face ao acesso a cargos de liderança, as mulheres ainda enfrentam discriminações salariais (Comissão Europeia, 2022).

Posto isto, importa perceber, a razão pela qual, as mulheres ainda sentem que têm menos poder nas empresas, ou seja, o porquê de estarem sub-representadas em cargos de liderança. Além disso, é relevante perceber porque é que as mulheres acabam por ter menos oportunidades e, auferem de salários menores. De acordo com o Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP), as mulheres recebem menos 13% do que os homens. Desta forma, é fulcral compreender os motivos para a persistência da desigualdade no contexto organizacional e que políticas poderiam surgir de maneira a promover a igualdade de género.

De modo a responder aos objetivos, foi realizada uma investigação empírica com algumas mulheres que exercessem atividade em cargos de liderança. A dissertação, segue uma estrutura de quatro capítulos pelos quais o estudo se guiou. O primeiro é dedicado à Revisão de Literatura, que teve como objetivo expor os conceitos teóricos. Segue a Metodologia, onde se descreve os procedimentos, isto é, o modo como foi recolhida a amostra, a sua caracterização e os instrumentos utilizados para realizar a recolha de dados. O terceiro capítulo diz respeito aos Resultados e por último, o quinto capítulo, nomeadamente a Discussão. Esta permite discutir os resultados obtidos com base na teoria e objetivos do estudo bem como, apresentar as conclusões, limitações e sugestões

para possíveis estudos relacionados com a desigualdade de género em contextos empresariais.

Capítulo I - Revisão de Literatura

1.1. Desigualdade de Género

Tendo em conta os pormenores históricos, sabe-se que a mulher desempenhava tradicionalmente, o papel de cuidadora e, o homem o papel de responsável pelo sustento da sua família. Graças a esta polarização entre papéis sociais foram-se definindo estereótipos de papéis, femininos e masculinos (Agostinho, 2013). Posteriormente, com a revolução industrial, o avanço da tecnologia e a terciarização, promoveu o aumento de apoios e maior escolaridade, uma vez que, neste período se registou a abertura de cursos que possibilitaram o acesso à universidade (Thébaud, 1991). Assim, a mulher passou a conseguir ter um papel mais ativo na sociedade. Ou seja, entra no mercado de trabalho não só pelo interesse na sua independência financeira, mas também com o objetivo de atingir satisfação pessoal e profissional, começando assim a luta pela igualdade de direitos e oportunidades (Sousa, 2011).

Deste modo, é possível observar uma evolução do papel da mulher na sociedade e no alcance a posições de liderança promovendo assim a desigualdade de género e a diminuição de crenças face aos estereótipos de género.

Muitas destas crenças, geram preconceitos implícitos fazendo, com que as mulheres se sintam inferiores em relação ao sexo oposto quando se candidatam a cargos superiores. Esta inferiorização resulta em incerteza, ansiedade e falta de autoconfiança (Barreto & Ellemers, 2005a) bem como, todo o estereótipo em volta da crença de que as mulheres são mais sensíveis e empáticas. Desta forma, as mulheres tendem a reduzir a sua expectativa em relação ao acesso a cargos de liderança (Barreto & Ellemers, 2005b). Este tipo de preconceito, implícito, gera muitas das vezes uma falta de desempenho alocada à desmotivação constante, uma vez que, muitas das vezes estas mulheres têm consciência de que a sociedade espera um desempenho negativo associado ao género, que tem como consequência o aumento da ansiedade e diminuição da autoconfiança, sobretudo quando expostas a uma organização constituída maioritariamente por homens (Betz, Ramsey & Sekaquaptewa, 2013).

No entanto, a temática sobre a desigualdade de género face à mulher, tem sido algo discutido nas organizações políticas. Um exemplo concreto foi o artigo publicado em 1953, sobre os Direitos Políticos pela Convenção das Nações Unidas. Este explica a

importância de existirem mulheres nos quadros administrativos, tal como os homens, sem se sentirem vítimas de discriminação (Fernandes, 2018). No entanto, o autor mencionado anteriormente, refere que o estudo demonstrou ser pouco impactante no mundo empresarial, visto que se começou a notar uma maior presença de mulheres em cargos de liderança/administrativos. Nos últimos anos, têm também sido desenvolvidas diversas pesquisas com o intuito de explicar o porquê destas assimetrias entre homens e mulheres no que diz respeito ao acesso a cargos administrativos existentes nas organizações (Santos & Amâncio, 2014).

Um dos estudos desenvolvidos com o intuito de demonstrar a presença da desigualdade, pertence a Kanter (1977, citado por Salvador, 2022), considerado pioneiro na análise das dinâmicas grupais em organizações, no qual menciona as desigualdades organizacionais existentes entre homens e mulheres. Este estudo visa compreender o comportamento dos homens face às mulheres, no que se refere às profissões ditas “masculinas”. O respetivo estudo, concluiu que existem três razões que mostram a desvantagem da presença da mulher em contexto organizacional, nomeadamente, o facto de terem menos poder e recursos, pois enquadram a minoria nas organizações, a sua dificuldade na promoção e a limitação em formação (Kanter, 1993, citada por Santos & Amâncio, 2014).

Deste modo, Kanter (1977, citado por Salvador (2022), desenvolve a teoria do *Tokenism*, que tem origem quando existe uma sub-representação entre grupos. Através desta teoria, Kanter (1977, citado por Salvador, 2022) percebeu que fatores como o poder, recursos, estruturas de oportunidade e proporção numérica são importantes. A autora, focou a sua análise neste último. Assim a proporção numérica caracteriza-se na relação existente nas interações de grupos constituídos por pessoas diferentes, tendo em conta aspetos socioculturais (Santos & Amâncio, 2014). Desta forma, permitiu a Kanter (1977), perceber em que modo a interação era afetada, bem como, as suas consequências para grupos sub-representados, as mulheres. Neste mesmo estudo, Kanter (1977) centrou-se na análise de grupos distorcidos, ou seja, a um grupo composto maioritariamente por *tokens*, uma vez que, são membros tratados como representativos da sua categoria através de símbolos e não como indivíduos. Estes símbolos podiam ser características físicas, culturais ou algo que representa o grupo. Desta forma, torna-se impossível criar laços nos grupos a que pertencem. Assim, os *tokens* acabam por estar em desvantagem face aos

grupos mais dominantes, isto é, não têm uma voz ativa, concluindo que mulheres *tokens* são facilmente sujeitas a 3 fenómenos: visibilidade, polarização e assimilação, que geram consequências negativas.

Podemos definir visibilidade como membros *token*, estão inseridas num grupo minoritário e, por isso há um maior foco em si, resultado da singularidade dentro do grupo em que se insere, por conseguinte é feita uma comparação entre estes. Isto dá azo a que a mulher sinta uma pressão aquando inserida num contexto masculino, fazendo com que o esforço para um bom desempenho seja maior o que resulta, ao longo do tempo, num desempenho global negativo (Kanter, 1977).

A Polarização diz respeito ao fenómeno em que o grupo dominante se foca nas diferenças existentes face aos *tokens*. Estas diferenças são acentuadas e por isso, na maioria das vezes estes membros não se conseguem integrar, acabando por se isolarem dos membros dominantes (Kanter, 1993).

Na assimilação, os *tokens* têm limitações na sua liberdade de expressão, sentindo-se aprisionados a papéis estereotipados da sua categoria, resultando assim num seguimento de comportamentos, muita das vezes marginais. Ou seja, podemos caracterizar a assimilação como, a distorção de atributos por parte do grupo dominante em relação ao grupo de *tokens* (Kanter, 1993).

Apesar do estudo de Kanter (1993) ser baseado em mulheres *tokens*, esta afirma que os resultados obtidos podem ser generalizados para restantes grupos sub-representados.

Desta forma, na presença de um equilíbrio, naquilo que é a proporção numérica, observa-se entre homens e mulheres, uma relação positiva tornando a cultura organizacional mais igualitária. Assim, obtém-se uma diminuição na segregação vertical e horizontal na desigualdade ao acesso do mercado de trabalho. Com isto consegue combater-se a segregação vertical e horizontal com foco na transformação das normas organizacionais baseadas em género e, conseqüentemente, contribuir para o combate da desigualdade face ao acesso ao mercado de trabalho (Monteiro & Ferreira, 2013; Sales Oliveira & Villas-Boas, 2011).

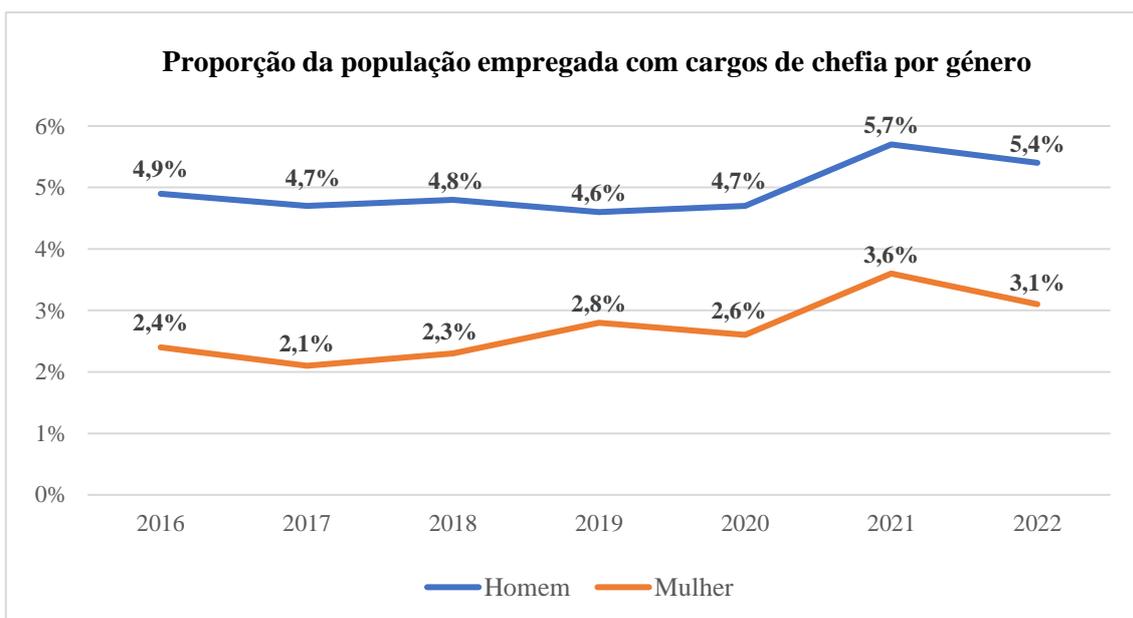
1.2. A Mulher no Mercado de Trabalho

Tal como já foi referido, até meados do século XX, existia a ideia da mulher como a cuidadora do lar e, o homem como o sustento da família. Por isso, importa salientar o percurso da mulher para que atingisse a sua entrada no mercado de trabalho (Torres, 2004).

Um dos maiores impulsionadores das mulheres no mercado de trabalho foi, a 2ª Guerra Mundial. Esta contribuiu para a necessidade da mulher sair do seu papel de doméstica e, procurar novas formas de sustento, uma vez que os homens se encontravam ausentes desse papel (Torres, 2004). Desta forma, a mulher vê-se obrigada a ir para os centros urbanos, para conseguir trabalhar nas fábricas. Desta forma, começam a existir alterações nos valores culturais e sociais, impulsionando também a presença das mulheres no mercado de trabalho e, conseqüentemente, leis que beneficiam o papel da mulher no contexto laboral. Segundo Ferreira (1998), foi realizada uma revisão no Código Civil de 1978 que, aboliu o papel do homem como “chefe de família” passando assim, a existir uma igualdade de direitos entre homens e mulheres nas diferentes áreas. Este mesmo autor, afirma que, com a Revolução dos Cravos em 1974, permitiu a entrada da mulher em vários domínios, nomeadamente, o direito ao voto, começaram a ter mais acesso a carreiras profissionais, começando também a serem remuneradas. Além disso foi-lhes concebida uma licença de maternidade de 90 dias. Deste modo, a mulher consegue emancipar-se e ganhar o seu espaço na sociedade, ou seja, passa a ser independente do homem pelo seu próprio esforço (Ferreira, 2010).

Lim (1990), citado por Machado (2019), afirma que as mulheres têm aumentado a sua participação no contexto laboral, e que esse aumento resulta na diminuição das tendências e disparidades de género. Isto é, entre os anos 80 e 90, o crescimento da força de trabalho tornou-se notório para as mulheres do que para os homens em todo o mundo, exceto em África. O mesmo autor, refere que este crescimento se deve à diminuição da fertilidade da mulher. Além disso, fatores como, o aumento do nível de escolaridade, o desenvolvimento do setor de serviços e a procura de uma melhor carreira profissional fizeram com que a entrada e, conseqüentemente, a presença de mulheres no mercado de trabalho fossem impulsionadas (Nunes e Casaca, 2015). Deste modo, a sua presença no mercado de trabalho foi sendo cada vez mais notória, como podemos ver através da figura 1.

Figura 1 – Proporção da população empregada em cargos de chefia por género (2016-2022).



Fonte: Instituto Nacional de Estatística (dados consultados a 29 de outubro de 2023)

De forma a minimizar as desigualdades existentes no contexto laboral, em 2012, Portugal obrigou as empresas do setor público a adotarem Planos para a Igualdade, no qual era da sua responsabilidade não só cumprirem os respetivos planos, como também monitorá-los e apresentarem resultados à Tutela. As empresas tinham de garantir a pluralidade nos cargos de administração e fiscalidade (Casaca, et al., 2021). Segundo Casaca e os seus colaboradores (2021, p.22), com a publicação da Lei nº62/2017, estabelece-se em 2017 a “representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial (...) e das empresas cotadas em bolsa”. Consegue perceber-se que apesar do desenvolvimento de medidas legislativas e voluntárias, a verdade é que as mulheres continuam, ainda, sub-representadas. Prova disso são os dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), referentes ao ano de 2022, no qual as mulheres apresentam um peso de apenas 3,1% em proporção à população empregada em cargos de chefia. Enquanto os homens apresentam um peso de 5,4%.

Importa referir que existem subgrupos femininos mais vulneráveis à desigualdade que existe no mercado de trabalho. Nomeadamente, mulheres jovens e mais velhas, uma vez que se deparam com inúmeras desvantagens. Por outras palavras, mulheres destas faixas etárias estão mais propensas à escravatura e à prostituição. As mulheres mais jovens sofrem com taxas de desemprego mais elevadas, já as mais velhas enfrentam discriminações constantes e, têm de assumir sempre o papel de assistência à família, para

além do trabalho que executam fora de casa (Espanca, 2010). De acordo com o autor, países em desenvolvimento tendem a que as mulheres tenham uma maior presença em setores informais da economia, como por exemplo, em trabalhos agrícolas ou por conta própria, não remuneradas ou empresas não legalizadas. Embora este setor resulte num bom mercado de trabalho, oferece baixas remunerações e poucas proteções.

De acordo com Kapsos et al. (2014), a presença das mulheres no mercado de trabalho é caracterizada por estas decidirem que querem fazer parte, de forma ativa economicamente, da população. Ou seja, querem pertencer ao grupo de pessoas empregadas ou desempregadas, que estão à procura de emprego e, desvincularem-se da população inativa que é definida como a que não tem trabalho nem procura ter.

Mulheres que estejam inseridas no mercado de trabalho afirmam, continuar a sentir barreiras no processo de acesso a cargos de liderança e posições de negócio (OIT, 2018). Apesar de estarem mais representadas em cargos de liderança aquando comparados há 20 anos, ainda são poucas as que são indicadas para este tipo de cargo, nomeadamente, quando falamos de grandes empresas (OIT, 2015).

Sabe-se que a taxa de participação no mercado de trabalho resulta num papel essencial para o desenvolvimento económico, bem como, para o seu crescimento (Mujahid, 2014; Fatima & Sultana, 2009). Além disso, importa referir que a taxa de participação feminina, no contexto laboral promove a equidade e eficiência sendo também importante para o desenvolvimento e melhoramento socioeconómico da sociedade. Deste modo, com a participação da mulher no mercado de trabalho dá-se um avanço tanto na posição social e económica como também no seu poder, promovendo a utilização do potencial humano, a equidade e, conseqüentemente, a redução da pobreza e o aumento do crescimento económico (Mujahid, 2014 & Sultana, 2009). Assim sendo, a participação da mulher é importante para o crescimento e desenvolvimento. Em países que se encontram em desenvolvimento estas juntam-se à força de trabalho para ajudar nas respostas a choques. Ou seja, em situações críticas, a mulher demonstra maior capacidade na resolução do problema, pela sua capacidade em reconhecer e perceber as emoções que os outros possam estar a ter, a sua capacidade de se relacionar e a empatia também ajudam nesse (Verick, 2014). Num estudo desenvolvido por Gladman e Lam (2012), no qual teve como amostra 4 mil empresas de 45 países, concluiu-se que existe uma maior presença

de mulheres em cargos de liderança em países industrializados do que países que ainda rumam para esse objetivo.

A inserção da mulher no mercado de trabalho tem estado lado a lado com a discriminação, tanto no que diz respeito à desigualdade de remunerações como, à qualidade de ocupações, seja no setor formal e/ou informal entre homens e mulheres (Maia e Lira, 2004).

Pode ainda falar-se nas desigualdades que existem nos processos de recrutamento e seleção. Existem estudos, como o de Clara Kulich (2018) que comprovam que, as mulheres são vítimas de mais perguntas numa entrevista de emprego, o que acaba por tornar o contexto de entrevista, muito stressante. Neste mesmo processo, as mulheres são alvo de mais perguntas de desenvolvimento ao contrário dos homens, bem como, de interrupções constantes, que tendem a ser negativas, no caso dos homens estas interrupções tendem a ser positivas. Conseguiu perceber-se ainda que, enquanto são entrevistadas, as mulheres são muitas vezes vistas como menos competentes e menos qualificadas o que faz com que, o entrevistador que o candidato do sexo masculino tenha mais habilidade que o feminino (Blair-Loy et al, 2017).

Apesar de todos os avanços contra a desigualdade de género, a verdade é que os homens continuam a permanecer em papéis sociais mais valorizados e gratificantes em relação às mulheres nas diferentes culturas (Oliveira e Mendes, 2017). Apesar de, atualmente, as mulheres terem níveis de escolaridade mais elevados que os homens, estas continuam a ser ter uma representação mínima em cargos de liderança. Esta desigualdade persiste tanto a nível nacional, como internacional (Nunes e Casaca, 2015).

Num relatório recente, a Organização Internacional do Trabalho, afirma que a mulher continua menos participativa no mercado de trabalho face aos homens, isto é, estão inseridas em menos quantidade no contexto de trabalho independentemente da área de atuação. Deste modo, a participação feminina encontra-se numa taxa de 48% em relação à participação masculina que conta com uma taxa de 75% (OIT,2018).

Em suma, ainda que existam algumas transformações na sociedade no que diz respeito à inclusão das mulheres no mercado de trabalho, percebe-se que os homens continuam a ocupar cargos administrativos e de gestão das empresas, ao contrário das mulheres (Torres, 2004). Por outras palavras, a população portuguesa é maioritariamente representada por mulheres, com um nível de qualificações académica elevado. No entanto

quando se verificam mulheres em posições superiores, estas estão geralmente sub-representadas nos cargos de liderança, o que realça a existências de barreiras que impedem a ascensão profissional. Muitas vezes, estas barreiras, agregam-se numa metáfora conhecida com “*Glass Ceiling*” e, estão associadas a aspetos como estereótipos de género, dificuldade em conciliar a vida profissional com a pessoal, entre outros.

1.3. Barreiras ao Acesso a Cargos de Liderança

1.3.1. *Glass Ceiling* – Teto de Vidro

De acordo com Casaca e Lortie (2017), existem alguns fenómenos que explicam as barreiras que as mulheres sentem na sua ascensão a cargos de liderança. Um destes fenómenos é o *Glass Ceiling*, que clarifica a existência de barreiras invisíveis que impedem as mulheres de alcançarem cargos de topo. Ou seja, as mulheres veem os homens a alcançar este tipo de cargo superior, muita das vezes com menos qualificações, ficando elas retidas em cargos intermédios, o que conseqüentemente dificulta e impede o alcance de uma carreira de topo (Kirchmeyer, 2002; Ezzedeen et al., 2015). Esta dificuldade também é perpetuada pela perceção que a sociedade tem de relacionar os cargos de liderança ao género masculino como se, o género feminino não fosse capaz de assumir este tipo de posição (Kirchmeyer, 2002).

Este fenómeno tem sido motivo alvo de bastante estudo, uma vez que todas as discussões e ações empresariais fizeram os autores perceberem importância da quebra deste fenómeno para uma maior igualdade de género nas empresas (Smith, Caputi & Crittenden, 2012a.)

Através desta metáfora foram encontradas ainda, algumas barreiras invisíveis que explicam a discriminação de género no contexto de trabalho pelas mulheres que vão ser descritos em seguida.

1.3.2. *Queen Bee* – Abelha Rainha

Sabe-se que, na maioria das vezes, o caminho que a mulher percorre até chegar a cargos superiores é caracterizado pelas barreiras invisíveis existentes que tem de atravessar, devido aos preconceitos implícitos, que de um modo geral, o género masculino não experiencia no que diz respeito ao contexto de trabalho. Isto leva a que a mulher tenha comportamentos dignos de uma Abelha Rainha, que é como se designa o próximo fenómeno (Eagly e Carli, 2007).

O *Queen Bee*, define-se como o fenómeno que inibe a ascensão a cargos de liderança por parte da mulher. Ou seja, isto acontece quando a mulher consegue ocupar este tipo de cargo e, prejudica outras que, aparentemente parecem menos aptas para ocuparem essas posições. Ou seja, existe uma tendência das mulheres que já atingiram estes cargos de dificultarem a ascensão de outras mulheres a cargos iguais ou superiores, resultando num conjunto de comportamentos ditos tipicamente masculinos, nomeadamente o autoritarismo, a falta de empatia, entre outras (Derks et al., 2016).

Desta forma, as mulheres sentem que se adotarem comportamentos masculinos vão ao encontro das expectativas da sociedade, conseguindo assim mostrar o seu potencial e ser bem-sucedidas. Muita das vezes, negam a presença da discriminação em relação ao género e, rejeitam medidas que tem como objetivo aumentar o número de mulheres em cargos de liderança (Faniko et al., 2017). Além disso, contrariam os estereótipos de género passando a imagem de que não são colocadas à parte (Derks et al., 2016).

Assim, este fenómeno surge, principalmente, quando as organizações onde se encontram, são ocupadas maioritariamente por homens, no que diz respeito, a cargos de gestão. (Derks, Van Laar & Ellemers, 2015).

Posto isto, podemos considerar que o fenómeno da Abelha Rainha, é o culminar de características comportamentais, nomeadamente, distanciamento de outras mulheres, autoapresentação masculina e legitimação da desigualdade de género, tendo como principal foco, o alcance do preenchimento pessoal, a nível profissional em detrimento de outras mulheres (Derks, Van Laar & Ellemers, 2015). Tendo em conta, Derks et al. (2016), o número reduzido de mulheres nos cargos superior pode ser relacionado com as abelhas rainhas, que bloqueiam a ascensão de outras mulheres, ou seja, esta desigualdade no contexto laboral, pode não ter origem apenas por parte do género masculino.

Em suma, é importante referir que este fenómeno não invalida a chegada de mulheres a cargos de liderança, mas sim mulheres de percorrerem o seu caminho atrás do sucesso sem a presença de discriminações de género no local de trabalho (Ellemers, 2014).

1.3.3. Relação entre Trabalho e Família

Desde sempre que existe bastante complexidade no que diz respeito à relação entre trabalho e família, pois devia ser algo igualitário entre homens e mulheres, no entanto,

por todo o preconceito implícito existente, é algo mais associado às mulheres, segundo Ellemers (2014).

Nos dias de hoje, ambos os elementos do casal têm um papel ativo no contexto laboral, isto faz com que exista um desenvolvimento naquilo que é o padrão familiar. Ou seja, com a criação de um novo padrão familiar é necessário encontrar um equilíbrio entre aquilo que é a vida profissional e familiar, por consequência da alteração de papéis. Ainda assim, a sociedade continua a não acompanhar a evolução existente no facto da mulher ter um papel mais ativo no mercado laboral (Halim, Barbieri, Morais, Jakes & Seekampi, 2020).

Este problema decorre de quando a mulher e o homem pensam em constituir família, uma vez que, ao contrário do homem, a mulher quando pensa nisso sofre com uma metáfora reconhecida como “*pena de maternidade*”. Esta metáfora, resulta da divisão da esfera profissional e familiar, onde muitas vezes as mulheres fazem escolhas em prol dos filhos, prejudicando inconscientemente a sua carreira a longo prazo (Kelley, Galbraith & Strong, 2020). Esta pena, consiste ainda num conjunto de práticas discriminatórias que vão afetar a promoção, a igualdade salarial, a formação, entre outros.

Isto faz com que, na maioria das vezes a mulher esteja em constante conflito interno, uma vez que, se sente dividida nas suas escolhas. Se por um lado, quer escolher a carreira, pensa que está a falhar no seu papel enquanto mãe e mulher, por outro, se escolhe a família e não pensa na carreira coloca em causa o seu sucesso profissional, resultado da pressão que existe para com as mulheres mães, de que estas têm sempre de priorizar a família perante o trabalho, algo que não acontece com os homens (Aarntzen, Derks, Steenbergen, Ryan & Lippe, 2019).

Desta forma, Ellemers e Van den Heuvel et al. (2004), afirmam que existe uma maior tendência a não terem filhos, mulheres que ocupam ou, querem alcançar cargos de liderança, ao contrário dos homens que alcançam na mesma este tipo de cargos, mesmo com filhos. Para as mulheres, é quase uma escolha entre o trabalho e a família, como se não pudesse haver uma conciliação de ambas as responsabilidades, uma vez que, quando a mulher decide dedicar tempo a mais à família é vista como alguém com falta de comprometimento para com a vida profissional (Ellemers, 2014). Este tema da maternidade traz ainda associados, atos considerados discriminatórios, por exemplo a nível das discrepâncias a nível salarial, desenvolvimento pessoal e ainda, na avaliação de

desempenho, fazendo com que as organizações olhem para as mulheres (mães) como menos competentes, no que diz respeito ao trabalho (Aranda & Glick, 2014; Ma, Kim, Yang, Wu & Xu 2022).

Foi realizado um estudo, que teve em conta cerca de 40.000 homens e mulheres, que tinha como objetivo perceber a diferença na experiência de conciliar a vida familiar da profissional. Embora os resultados tenham sido bastante semelhantes, no que diz respeito, ao equilíbrio entre a vida familiar e profissional por ambos os sexos, existe uma ideia, pré-concebida por parte das empresas de que as mulheres não são tão eficazes nessa separação, principalmente em países onde há uma grande taxa de desigualdade de gênero (Lyness & Judiesch, 2014). Além disso, este pensamento vai ter um impacto no desempenho e nas decisões em relação à promoção de mulheres a cargos de liderança face aos homens, contribuindo assim para a desigualdade no acesso a cargos de liderança (Lyness & Judiesch, 2014). A ciência comportamental, mostra-nos ainda que esta percepção tem uma consequência nas mulheres, em que, quando estas se apercebem deste preconceito implícito acabam por ficar desmotivadas (Ellemers, 2014).

Contudo, apesar de haver uma melhoria no que diz respeito às licenças de paternidade, por parte dos homens, o acompanhamento familiar continua a ser um papel predominantemente feminino, fazendo com que as mulheres tenham uma maior capacidade em conciliar a vida profissional e familiar de forma enriquecedora em relação aos homens (CIG, 2022).

1.3.4. *Glass Cliff* – Penhasco de Vidro

A barreira de teto de vidro, tem vindo a ser quebrada, visto que, cada vez mais as mulheres têm vindo a alcançar posições de liderança no mercado de trabalho (Acar, 2015). Contudo, novos obstáculos surgem após esta tomada de posse, ou seja, quando a mulher atinge este tipo de cargos o seu desempenho é posto em causa originando uma nova barreira denominada de *glass cliff*, penhasco de vidro (Bowles, 2012).

Ao longo dos tempos, têm sido realizados alguns estudos que nos permitem compreender melhor o fenómeno mencionado anteriormente. Um desses estudos, pertence a Ryan e Haslam (2005), e tem como foco a comparação de empresas FTSE-100, que nomeiam homens e mulheres para cargos de liderança, sendo que o importante avaliar é o desempenho da empresa até terem nomeado alguém e não a nomeação por

género. Os resultados deste estudo, dizem-nos que empresas que nomearam homens apresentara um desempenho melhor em relação às que nomearam mulheres.

Posto isto, falamos de *glass cliff* quando a escolha de mulheres para ocuparem lugares de gestão está associada a situações de crise, consideradas precárias e arriscadas (Ryan & Haslam, 2008). Ou seja, neste tipo de situações há uma tendência para acreditar naquilo que são as habilidades femininas estereotipadas, como a compreensão e empatia, para estas serem escolhidas (Bruckmüller, Ryan, Rink & Haslam, 2014). Porém, estas qualidades ditas femininas, sobressaem quando comparadas com traços masculinos se estivermos perante uma liderança de estilo mais passivo, ou seja, onde o objetivo é orientar pessoas, assumir e suportar culpas organizacionais (Ellemers, 2014).

Em suma, a literatura diz-nos, que este tipo de fenómeno pode pôr em causa a imagem e desempenho da mulher, uma vez que, sempre que nomeadas por empresas para ocuparem cargos de liderança estas se encontram em situações de crise, fazendo com que a imagem de liderança destas mulheres não seja tão favorável (Ryan, et al., 2016; Aeleinei, Assilaméhou – Kunz, Iacoviello & Kulich, 2020).

1.4. Liderança

Tal como referido anteriormente, e tendo em conta o objetivo deste estudo, torna-se relevante entender o conceito de liderança, bem como as possíveis vantagens que podem surgir para as organizações.

Sabe-se que uma das temáticas mais importantes no cotexto organizacional é a liderança (Haslam, Gaffney, Hogg, Rast III & Steffens, 2022), no entanto, este conceito causa alguma discórdia no que toca à sua definição universal (Rudolph, Katz, Ruppel & Zacher, 2021).

O conceito de liderança pode definir-se como sendo o processo pelo qual um ou mais indivíduos influenciam terceiros do mesmo grupo. Por outras palavras, é um processo grupal, mas que se demonstra através do acompanhamento de outros (Haslam, Reicher & Platow, 2015).

De acordo com Shen e Joseph (2021), tanto o papel do líder como a liderança, são fatores chave, visto que é através desta última que se percebem as missões das organizações e se, definem prioridades, objetivos e formas de motivação, ou seja, devem ser um exemplo.

A sub-representação das mulheres em cargos de liderança continua a ser algo na realidade empresarial, e faz com que a cada vez mais a literatura tenha como foco a relação entre gênero e liderança (Shen & Joseph, 2021).

Deste modo, autores como Eagly (2007), tentam explicar o preconceito contra as mulheres líderes, através da teoria da congruência papéis. Importa mencionar que por papéis sociais entende-se crenças sociais que derivam da sociedade sobre características que acreditam ser de homem ou mulher. Por outras palavras, a sociedade continua a acreditar que a mulher tem de ter comportamentos comunais, nomeadamente, ser amigável, emocionalmente sensível, e altruísta, e dos homens comportamentos de dominador, assertividade e independente. Com isto, o preconceito face à mulher em posições de liderança é dependente do papel associado ao gênero, resultado das expectativas que a sociedade tem, no que diz respeito, ao papel de líder. Assim, a liderança continua a ser vista como algo predominantemente masculino prejudicando a ascensão das mulheres a este tipo de cargo (Kim, Hsu, Newman, Harms & Wood, 2020).

No que concerne ao conceito de liderança, a literatura apresenta diversos estilos, sendo uns mais associados à gestão feminina e outros à masculina, resultado dos estereótipos relacionados com as características de gênero. De um lado, temos a ideia de liderança feminina, que está na maior parte das vezes relacionada com característica como a empatia, orientação para as pessoas e proximidade. Estes traços, muitas vezes mencionados como femininos, enfatizam as relações interpessoais (Gartzia & Baniandrés, 2019). Por outro, existe a imagem de uma liderança masculina, que, como mencionado anteriormente está relacionada com características de dominador, sendo vista como um estilo de liderança autoritário. Isto é, este tipo de liderança caracteriza-se por envolver atos de controlo, através da estrutura hierárquica, de modo a exigir obediência absoluta de forma a serem alcançados os objetivos delineados, consequentemente, a distância entre o subordinado e o subordinante aumenta (Pizzolito, Verna & Venditti, 2022).

1.4.1. Vantagens da Liderança Feminina nas Organizações

Relativamente à existência de uma liderança considerada feminina ou masculina, existem alguns estudos. Contudo, não existe um consenso que comprove essa dissemelhança, bem como, se existem vantagens para as organizações sob uma liderança feminina (Larsson & Alvinius, 2020).

Assim sendo, de acordo com Eagly (2007) não existem diferenças entre uma liderança feminina e uma liderança masculina. Este, defende que para ser líder, existem determinados requisitos para desempenhar este tipo de papel e, portanto, estes vão ter semelhanças na forma de agir, independentemente do género. Por outro lado, temos investigadores, que assumem a presença de diferenças entre as lideranças, bem como, que existem vantagens inegáveis associadas à liderança desempenhada pela mulher (e.g. Birindelli, Iannuzzi & Savioli, 2018; Joubert, 2022; Post, Latu & Belkin, 2019; Vroman & Danko, 2020). Os investigadores, caracterizam-nas como sendo mulheres únicas, resultado das suas estruturas cognitivas (Wille, Wiernik, Vergauwe & Vrijdags, 2018).

Quando se fala de uma era marcada pela globalização, começa a dar-se mais ênfase ao desenvolvimento individual, às relações interpessoais, competências relacionais e às responsabilidades partilhadas. Posto isto, a discussão sobre a presença de vantagens associadas a uma liderança feminina, tem sido, tanto, alvo de muita investigação académica como da própria sociedade em geral. Uma vez que, a mulher está muitas vezes relacionada com características estereotipadas, nomeadamente, a empatia, relacionamentos interpessoais, trabalho de equipa é importante perceber se estas competências são ou não, vantajosas para as empresas quando falamos de cargos de liderança (Post, 2015). Pode associar-se este tipo de características a lideranças carismáticas, transformacionais e relacionais, uma vez que, estão relacionadas com a liderança feminina (Avolio & Yammarino, 2013). Além disso, estes tipos de liderança, de acordo com a literatura, são eficazes no que diz respeito, à resolução de problemas e ao fortalecimento de relações interpessoais, entre líderes e liderados.

Neste sentido, tem havido cada vez mais estudos que, afirmam que as mulheres têm competências que lhes permitem atuar de uma forma mais adequada quando expostas a situações de crise, visto que, são mais eficazes na resolução de conflitos, uma vez que gerem melhor as emoções em situações de stress, face aos homens (Vroman & Danko, 2020). Muitas vezes, quando estamos perante climas menos estáveis, é fulcral que a liderança exercida seja com base em traços como a empatia e a afetividade. Este tipo de liderança costuma associar-se à mulher, opondo-se à liderança que tem como base a raiva, assertividade e rigidez, muitas vezes associada ao homem. No entanto, a pandemia veio mostrar-nos que as emoções têm um papel importante naquilo que é a compreensão das ligações emocionais na relação entre os líderes e os seus subordinados, ganhando um grande foco no campo organizacional (Vroman & Danko, 2020). Ou seja, as mulheres

que exercem cargos de liderança fornecem uma melhor estrutura emocional para responder às necessidades que urgem nas organizações que precisam de resposta a momentos de maior dificuldade (Vroman & Danko, 2020).

No que diz respeito, a esta temática temos autores como Post, Latu e Belkin (2019), que se debruçaram sobre as possíveis vantagens de uma liderança feminina em momentos de crise organizacionais. Entende-se por crise, momentos inesperados, que trazem consequências naquilo que é o funcionamento da organização, podendo despoletar ameaças em termos relacionais, de desempenho e enfraquecimento da confiança. O objetivo do estudo de Post, Latu e Belkin (2019), era perceber se poderia existir efetivamente uma vantagem da liderança feminina sobre uma liderança masculina. Isto porque, a resolução de crises está ligada a competências relacionais, que são características estereotipadas como femininas, e por isso daí advierem vantagens.

Relativamente à conclusão do estudo, conseguimos perceber que as líderes femininas que, utilizam ferramentas interpessoais das emoções, ou seja, comportamentos que antecipam emoções de terceiros, conseguiram um nível de confiança maior em relação a liderança do género masculino. Desta forma, as mulheres são caracterizadas, como mais dignas de confiança, nomeadamente em situações de crise mais previsíveis. Posto isto, através do estudo foi possível concluir que as mulheres, tinham efetivamente uma vantagem em relação aos homens, quando utilizavam as suas capacidades relacionais, que são mais positivas em situações de stress e crise (Post, Latu & Belkin, 2019).

Além disso, Post (2015), ainda num dos seus estudos, debruça-se sobre saber em que contextos é que uma liderança feminina gera benefícios na coordenação de equipas. Deste modo, percebeu que equipas maiores, com diversidade, multiculturais e lideradas por mulheres, resultam em equipas mais unidas, comunicativas e participativas face às lideradas por homens.

Contudo, apesar das conclusões, que Post (2015) retirou, Lee e Chunk (2022) defendem que a diversidade de género é algo que tem sido cada vez mais competitivo, pelas vantagens que daí advém e das respostas que podem dar aos desafios desta nova era. Ou seja, a diversidade de género, beneficia as organizações pois, possibilita a incorporação de diversas perspetivas. Isto é, estas perspetivas levam as equipas a conseguirem ter tomadas de decisão mais acertadas (Triana, Richard & Su, 2019).

Como sabemos, um dos maiores desafios da atualidade está relacionado com a envolvimento da sustentabilidade nas organizações. Neste sentido, autores defendem que a existência de mulheres em cargos superiores tem um impacto ambiental positivo. Sendo ainda, considerado como uma estratégia, visto que, as mulheres seguem uma gestão mais participativa, menos hierárquica, mais colaborativa e com grande foco na construção de relações e práticas ambientais mais favoráveis (Birindelli, Iannuzzi & Savioli, 2018; Joubert, 2022).

A literatura diz-nos ainda que, as organizações cujo as *CEO's* são mulheres, existe uma maior probabilidade de se desenvolverem atividades inovadoras (Khushk, Zenglian & Hui, 2022) uma vez que, a liderança das mesmas é caracterizada, novamente como mais flexível, inspiradora e com boa capacidade para motivar, sendo características consideradas positivas para a partilha de conhecimento bem como, para um bom desempenho dos seus subordinados, caminhando para a inovação (Jing, Hou, Zhang & Zhao, 2022). Além disso, Lee e Chung (2022), defendem que este tipo de características está associado a lideranças femininas, uma vez que, estas seguem uma linha colaborativa e inclusiva, facilitando assim a colaboração, nomeadamente em contextos onde é necessária uma mudança rápida.

Isto, demonstra que este tipo de liderança, baseada na motivação e na cooperação, proporcionam eficácia e eficiência, visto que se baseia no trabalho de equipa, diversidade e envolvimento dos subordinados (Sobral & Furtado, 2019). Ou seja, urge a ideia de investir mais na progressão de carreira feminina e na sua promoção em cargos de liderança.

Concluindo, as mulheres inspiram-se, segundo pesquisas recentes, em modelos de carreira femininos, o que pode ajudar outras mulheres a quebrarem as barreiras de género (Hoyt & Simon, 2011; Latu, Mast, Bombari, Lammers & Hoyt, 2019).

Capítulo II - Metodologia

No seguimento do enquadramento teórico, irá abordar-se a definição da metodologia escolhida, recolha de dados e a sua análise. Este capítulo tem como objetivo explicar o processo metodológico, começando por explicar o objetivo do estudo, a realização do contacto com as mulheres em cargos de liderança e a sua caracterização.

A temática do presente estudo, foca-se em perceber quais são as barreiras que as mulheres encontram ao alcançar cargos de liderança, bem como, possíveis consequências que daí advêm. Posto isto, a metodologia mais adequada para este estudo é a metodologia qualitativa, recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas para a obtenção dos dados. Este tipo de metodologia, irá permitir-nos ter uma perceção mais detalhada daquilo que são as emoções e experiências vividas por parte das mulheres no seu contexto profissional, resultando em informações diversificadas sobre as barreiras que encontram. Além disso, vai ainda permitir, a análise do contexto social, organizacional e cultural que molda aquilo que são as experiências vividas, consequentemente, percebemos o porquê de ainda estarem sub-representadas. Conseguir também, reter-se para desenvolvimentos futuros, possíveis estratégias e políticas de intervenção para, no caso, diminuir a desigualdade de género em cargos superiores. Este tipo de metodologia permite-nos ainda, uma flexibilidade na adaptação das questões tendo como base o tema, permitindo assim uma compreensão mais abrangente.

2.1. Metodologia qualitativa

No que diz respeito ao método utilizado para a recolha de dados, o presente estudo conta com uma metodologia qualitativa e, portanto, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, que têm como base um guião (ANEXO C).

2.2. Recolha de dados

Quando nos referimos a entrevistas, estamos a falar de técnicas de investigação que são utilizadas para recolher dados próprios da linguagem do indivíduo, conseguindo o investigador perceber e desenvolver ideias face à ideia que o entrevistado tem do mundo (Bodgan & Biklen, 1994). Assim sendo, Quivy e Campenhoudt (1998), afirmam que se o processo das entrevistas for bem aplicado então conseguimos retirar informações bastante rica.

Na presente dissertação, foram realizadas 15 entrevistas semiestruturadas, que continham perguntas maioritariamente abertas, de modo, a existir uma maior flexibilidade e abertura nas respostas das entrevistadas. Desta forma, existe a possibilidade de serem adicionadas perguntas que não constam no guião, sempre que se proporcionar e tornar oportuno. Assim, segundo Vieira (2009), há uma certa liberdade por parte de quem entrevista na forma como ordena as questões, ajustando-as ao entrevistado e às circunstâncias.

Posto isto, para a realização de entrevistas, foi estruturado um guião (ANEXO C), composto por 32 questões, que tem em consideração a literatura apresentada no enquadramento teórico. Importa referir que o guião foi dividido em 5 temáticas. O primeiro bloco corresponde a 9 itens relacionados com características sociodemográficas. O segundo diz respeito, à perceção face à desigualdade de género no contexto de trabalho representado por 3 questões. O terceiro foca-se nos principais obstáculos na ascensão a cargos de liderança. De seguida, o quarto conjunto de questões foca-se na perceção de liderança, numa ótica de perceber quais as diferenças e vantagens de uma liderança feminina. Por fim, o quinto bloco tenta compreender medidas que podem ser tomadas para combater estas desigualdades empresariais com base no género.

2.3. Análise de dados

Tendo em conta o presente estudo, a análise das entrevistas foi feita através do método análise de conteúdo, conseguindo assim uma tentativa exploratória mais enriquecedora (Bardin, 1997).

A análise de conteúdo, caracteriza-se por ser baseada em “procedimentos sistemáticos, intersubjetivamente válidos e públicos para criar inferências válidas sobre determinados conteúdos verbais, visuais ou escritos, buscando descrever, quantificar ou interpretar certo fenómeno em termos de seus significados, intenções, consequências ou contextos” (Sampaio & Lycarião, 2021, p.6).

Quando nos referimos a dados, importa referir que este conceito é utilizado para caracterizar os materiais que os investigadores utilizam, de forma a conseguir perceber aquilo que está a ser estudado, ou seja, representam as informações retiradas após a realização de entrevistas com uma maior precisão entre aquilo que é o mundo circundante e a investigação, resultando numa reflexão, muitas vezes indispensável aos estudos qualitativos (Bodgan & Biklem, 1994).

Desta forma, a análise de conteúdo teve como base as diferentes temáticas presentes no guião de entrevista. De seguida é apresentada uma tabela de análise, onde estão espelhadas as categorias e subcategorias utilizadas no tratamento das informações que, resultaram das entrevistas.

Tabela 1 – Grelha de análise

Temáticas	Subcategorias
Barreiras ao acesso das mulheres a cargos de liderança	<ul style="list-style-type: none">• Discriminação de género;• Relação entre vida profissional e familiar;• Maternidade;• “<i>Queen Bee</i>”;• Segregação Ocupacional;• Desigualdade nas Oportunidades
Possíveis vantagens da liderança feminina	<ul style="list-style-type: none">• Visão do líder feminino como modelo;• Questões sociais: sustentabilidade;• Gestão de tempo;• Situações de crise;• Sensibilidade.
Incerteza face às vantagens	
Ambição na progressão de carreira	

2.4. Participantes

De forma a responder ao objetivo do estudo, foram contactadas mulheres que ocupam cargos de liderança, em diferentes setores. A amostra não se baseou apenas num determinado setor, e assim foi possível abranger um maior número de participantes, bem como, obter uma maior diversidade de perceções e opiniões por parte das mesmas.

O contacto com as entrevistadas foi feito a partir de novembro e, até junho de 2023, através da plataforma *LinkedIn*. Este período, permitiu contactar as entrevistadas e solicitar a sua participação no estudo, bem como, a respetiva marcação de forma a coincidir disponibilidades. Após alguns contactos, 15 responderam e aceitaram efetivamente participar no estudo.

No contacto com as participantes, o texto da mensagem referia informações, nomeadamente, identificação da investigadora, o tipo de população pretendida e os principais objetivos. Foi ainda apresentada a informação relativamente à confidencialidade dos dados recolhidos (ANEXO A).

Após a realização das entrevistas, foi realizada a transcrição das mesmas. Estas foram feitas via online, através da plataforma *Zoom*.

2.4.1. Caracterização da amostra

Para a realização do presente estudo, utilizou-se uma amostra por conveniência. Deste modo, participaram quinze mulheres que ocupam cargos de liderança, atualmente, em diferentes setores. Sendo uma amostra não aleatória, foi utilizado o processo de bola de neve, uma vez, que a população indicada é de cariz específico e de difícil acesso. Assim, a população foi construída através de contactos da investigadora e, posteriormente de contactos facultados pelas participantes.

As idades da população estão compreendidas entre os 32 e os 50 anos, sendo a média de idades 41 anos.

Relativamente às funções que as entrevistadas desempenham, uma é *Manager*, uma Diretora de Pessoas, duas Diretoras Comerciais, três diretoras Gerais, três diretoras de Recursos Humanos, três Diretoras Financeiras/*Chief Financial Officer* (CFO) e duas Diretoras Executivas/*Chief Executive Officer* (CEO). No que diz respeito às habilitações literárias, a maioria da amostra possui graus académicos superiores, oito completaram o mestrado, cinco a licenciatura e duas fizeram pós-graduação. Importa referir que, a nomenclatura “E”, foi utilizada para salvaguardar o nome das entrevistadas, de forma a assegurar as normas de confidencialidade.

Tabela 2 – Caracterização da Amostra

Nº da Entrevista	Idade	Formação Académica	Cargo	Tempo no cargo (em anos)	Setor
E1	47	Mestrado em Gestão Aplicada	Diretora de Pessoas	4	Recursos Humanos
E2	40	Mestrado em Economia	CFO	2	Financeiro
E3	32	Licenciatura em Psicologia das Organizações	Diretora Comercial	3	Recursos Humanos
E4	47	Mestrado em Gestão de Empresas	CFO	5	Automóvel
E5	37	Mestrado em Recursos Humanos	Diretora Geral	4	Consultadoria

E6	32	Mestrado em Psicologia Organizacional	Diretora de recursos humanos - <i>Talent</i>	2	Retalho
E7	45	Licenciatura em Engenharias	CEO	1	Têxtil
E8	45	Licenciatura em Gestão	CFO	4	Software
E9	36	Licenciatura em Recursos Humanos	Diretora Executiva	3	Associativismo
E10	45	Licenciada em Psicologia Organizacional	Diretora de Recursos Humanos	5	Automóvel
E11	39	Pós-graduação Recursos Humanos e Gestão	Diretora Comercial	2	Recursos Humanos
E12	39	Mestrado em Direito	Diretora geral	1	Jurídico
E13	38	Mestrado em Psicologia Organizacional	Diretora de Recursos humanos	2	Restauração
E14	50	Mestrado em Consultadoria	Manager	5	Consultadoria
E15	46	Pós-graduação em gestão e logística	Diretora Geral	4	Transportes

Capítulo III - Resultados

Neste capítulo, será apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos ao longo da presente investigação, através das entrevistas realizadas de forma a responder aos objetivos da mesma. Como mencionado anteriormente, participaram no estudo quinze mulheres que desempenham atualmente cargos de liderança em diferentes setores.

O grande objetivo deste estudo é perceber as barreiras que existem e, dificultam a progressão de mulheres a cargos de liderança e as consequências que daí podem advir.

Posto isto, os dados recolhidos através das entrevistas foram organizados de acordo com a tabela apresentada no capítulo anterior. A apresentação da análise e discussão dos resultados será organizada em função de 2 questões principais,

nomeadamente, “Quais as barreiras existentes que dificultam o acesso das mulheres a cargos de liderança” e “Possíveis vantagens da liderança feminina nas organizações?”

3.1. Barreiras que as mulheres sentem em alcançar cargos de liderança

De forma a perceber que barreiras existem na ascensão de carreira das mulheres, foram realizadas questões de modo a conseguir identificá-las.

Segundo a literatura, vários autores responsabilizam o fenómeno “*glass ceiling*” como fator limitador face às mulheres no acesso a cargos de liderança, em relação aos homens (Loutfi, 2001). Este conceito, tem consequências nas mulheres, nomeadamente, na sua progressão em função do género e, não em termos de qualificações ou competências para alcançar este tipo de hierarquia organizacional, que são os cargos de liderança (Steil, 1932).

3.1.1. Discriminação de género

No que diz respeito a assuntos mais sensíveis e de cariz pessoal, as entrevistadas foram questionadas sobre eventuais experiências de discriminação com base no género, no seu percurso profissional.

A maioria das entrevistadas, assumiram ter enfrentado e passado por situações de discriminação relacionadas com a maternidade. Estas, partilharam ter sido questionadas durante o seu processo de recrutamento sobre os seus planos de futuro em relação à ambição em constituir família, ou seja, se tinham intenção de ter filhos em breve. Incluindo, uma das entrevistadas, expôs que, após a contratação lhe foi imposto por um gestor que não engravidasse nos próximos 6 meses, como se fosse uma decisão da empresa e não da mulher.

“Ao longo de todas as minhas entrevistas de emprego, sempre me perguntaram se tinha nos meus planos ter filhos (...) isto apesar de, o meu estado civil e responsabilidades parentais estarem claramente partilhadas no meu CV (...) em todas as entrevistas, o primeiro conjunto de perguntas era sempre como é que me chamo e depois se tenho ou quero ter filhos” (E4, 47, CFO, Automóvel).

“Já experienciei isso numa outra empresa, com um gerente do sexo masculino (...) quando fui contratada, uma das primeiras questões foi se no período de seis meses

“tinha ideia de ser mãe porque se sim, para subir na função tinha de pensar muito bem” (E3, 32, Diretora comercial, Recursos Humanos).

Uma das entrevistadas, partilhou um incidente que nos demonstra nitidamente a prevalência dos estereótipos relacionados ao papel da mulher e de líder. Foi mencionado por outra entrevistada também, que alguns dos colegas de trabalho, nomeadamente homens, desconsideravam as suas perspetivas e opiniões.

“Durante as reuniões, quando eu levantava algumas questões e dizia que existiam problemas assim e assim, obtinha respostas como: não é nada disso, tu não sabes sobre. Ou seja, sentia que não me levavam a sério” (E7, 45, CEO, Têxtil).

“Durante a nossa reunião, quando destaco questões afirmando que estamos a enfrentar algum problema, sinto que a minha opinião é muitas vezes rejeitada, sinto isso através de comentários como: não é bem assim, não estás a analisar bem (...) Sinto que alimentavam muito o preconceito de que as mulheres não têm as mesmas competências que os homens. Senti, algumas vezes uma desvalorização das opiniões femininas” (E8, 45, CFO, Software).

“Houve casos em que o meu parceiro de trabalho é que foi considerado o chefe e eu a secretária (...) um exemplo, durante um projeto numa escola onde eu era a responsável, um dos professores insistiu em querer falar com o meu colega, sendo que era eu que coordenava o projeto. Eu achei aquilo estranho, mas mais tarde percebi que ele – o professor – foi pedir ao meu colega trabalho para o filho por pensar que era ele o dono da empresa (...) conclusão da história, ninguém sabia que era eu que era a verdadeira responsável da empresa” (E5, 37, Diretora Geral, Consultadoria).

3.1.1.1. Segregação Ocupacional

A segregação ocupacional, baseada no género, surge da intenção de se compreender as perceções relativamente à existência de setores predominantemente femininos e masculinos.

As entrevistadas, na sua maioria, reconhecem que existem efetivamente esta distinção. No entanto, outra parte acredita que, embora este fenómeno esteja presente no mercado de trabalho português, existe uma tendência para a sua redução.

“É possível perceber que, claramente, existem diferenças de áreas para áreas, isto é, umas predominam as mulheres, outras os homens” (E5, 37, Diretora Geral, Consultadoria).

“É possível perceber que ainda existem setores de atividade em que o rótulo de profissões masculinas persiste na sociedade ou que ainda não existam muitas mulheres a desempenharem funções nessas determinadas áreas. (...) áreas como a manutenção e mecânica, é muito comum encontrar o respetivo estereótipo associado às profissões é muito difícil encontrar mulheres nestes setores de atividade (...) apesar de ainda existir esta segregação e divisão, sob o meu ponto de vista, acho que a tendência é mesmo a de a eliminar” (E2, 40, Diretora Financeira, Economia).

“Acho que existe, mas já não é tão forte e em grandes proporções como há uns anos (...) Antigamente existiam profissões que eram só para homens e era impensável uma mulher desempenhar tal função (...) aliás, havia até mesmo anúncios de emprego que eram somente direcionados ao género masculino ou só ao feminino” (E10, 45, Diretora Recursos Humanos, Automóvel).

A literatura, diz-nos que a segregação ocupacional surge da consequência de estereótipos de género, associados a papéis sociais tradicionais onde o homem é visto como o chefe de família e a mulher como cuidadora e responsável pelos filhos e a casa (Riggs, 1997).

Neste sentido, a prática de atribuição de empregos tendo por base o género do indivíduo persiste nos ambientes de trabalho, desde as sociedades antigas até à sociedade contemporânea.

Cinco dos entrevistados, revelam ter pontos de vista que estão em concordância com a literatura, uma vez que, reconhecem a presença de segregação profissional baseada no género na sociedade atual e também afirmam que os indivíduos do género feminino são encorajados a seguir carreiras em áreas tradicionalmente associadas à feminilidade. Deste modo, as mulheres estão mais propensas a estar sub-representadas em profissões tradicionalmente dominadas/supervisionadas pelos homens e sobre-representadas em funções categorizadas como tradicionalmente femininas.

“Existem funções que vão ser difíceis de alterar e modificar a mentalidade (...) visto que as crianças são efetivamente educadas a seguir certos rumos” (E9, 36, Diretora Executiva, Associativismo).

“Antigamente, não se via mulheres a tirar cursos ou a trabalhar em áreas como, mecânica aeronáutica financeira pilotagem de veículos terrestres marítimo ou aéreos eram profissões percebidas como sendo profissões de homens (...) atualmente já não se verifica o mesmo, no entanto continuam a ser funções muito masculinizadas” (E11, 39, Diretora Comercial, Recursos Humanos).

“Conseguimos ver que na sociedade existem menos mulheres engenheiras do que homens, talvez por esta profissão ainda estar associada à sua masculinidade. Contudo, o inverso acontece nas áreas da educação, sociais e saúde, como a enfermagem, onde existem mais profissionais do género feminino do que masculino” (E5, 37, Diretora Geral, Consultadoria).

Além dos fatores socioculturais e educacionais, foram destacados estereótipos formados em torno das profissões, como influenciadas por atributos físicos e morfológicos, contribuindo assim para a origem da segregação ocupacional. Isto deve-se ao facto, de em média as mulheres têm uma força muscular mais baixa comparativamente aos homens.

“Há certos setores de atividade que exigem mais fisicamente do que outros é necessário um indivíduo com força física (...) à partida, os homens pela sua constituição física, estão mais vocacionados para estes tipos de setores em que é exigido um maior esforço físico (...), por vezes não tem a ver com a exclusividade de género, mas sim com a compleição física de homens e mulheres” (E8, 45, CFO, Software).

3.1.2. Relação entre vida profissional e familiar

No que diz respeito aos desafios de equilibrar as responsabilidades familiares e profissionais para as mulheres em cargos de liderança, as entrevistadas concordaram unanimemente. Todas sublinharam que a gestão simultânea entre as duas responsabilidades é um desafio. Tendo em conta a análise sociodemográfica, 10 das entrevistadas têm filhos, incluindo duas solteiras, quatro divorciadas e quatro casadas.

“Na minha opinião, neste momento a principal dificuldade é o suporte dado em casa (...) para a mulher crescer em termo de progressão de carreira é essencial que haja

um forte apoio familiar (...) tanto mulheres, como homens que queiram ter filhos, tem de saber dividir bem o tempo, porque com a chegada dos filhos esse vai ser um ponto fundamental (...) ou seja, para quando houverem imprevistos com os filhos, não ser apenas a mulher/mãe a ter de “largar” o trabalho para ir buscá-lo à escola” (E4, 47, CFO, Automóvel).

No entanto, a maioria das entrevistadas partilham a opinião de que o maior desafio está relacionado com o facto de a sociedade ainda associar muito a responsabilidade familiar à mulher.

“Há dias em que gostava de ser homem (...) muitos não têm de responder à vida familiar (...) e a meu ver é preciso apostar nesta questão (...) onde não se continue a pensar que a maternidade está associada, num todo, à mulher e que esta tem que continuar a dedicar-se também às lides domésticas, porque esse não é de todo o caminho certo” (E3, 32, Diretora Comercial, Recursos Humanos).

“A meu ver, para muitas mulheres o verdadeiro obstáculo é o que se passa em casa, isto é, a divisão das tarefas (...) se houvesse a predisposição de as lides serem divididas igualmente pelos dois (...)” (E11, 39, Diretora Comercial, Recursos Humanos).

“O equilíbrio entre trabalho-casa e a questão da maternidade ainda é muito associada à mulher, porque se fizer um estudo nesse sentido e lançar uns quantos questionários para perceber quem vai buscar os filhos à escola, veja a percentagem de inquiridos do género feminino que o faz.” (E9, 36, Diretora Executiva, Associativismo).

“Penso que ainda persiste a ideia de que a mulher é a que tem o dever de cuidadora e a verdade é que, em muitos dos casos, a mulher continua a ter mais lides domésticas do que o homem” (E12, 39, Diretora geral, Jurídico).

Na literatura, a ligação entre estas duas responsabilidades é descrita como uma relação conflituosa, que reflete os desafios que os indivíduos enfrentam ao cumprir as obrigações estabelecidas para os diferentes papéis. Isto, pode resultar numa escassez de recursos, nomeadamente, energia, tempo e aumento de *stress*.

Importa referir, que uma das entrevistadas, defende que tem de existir uma partilha de responsabilidades em casa, para que a mulher deixe de desenvolver estes sentimentos.

“O ponto fulcral é, de facto, conseguir encontrar o equilíbrio em casa (...) só ao alcançar esse equilíbrio é que se consegue focar no trabalho, sem que se sintam remorsos” (E4, 47, CFO, Automóvel).

Uma das entrevistas, sente que esta temática pode também, ser visto por mulheres como uma fragilidade, não querendo que esta seja vista pela sua organização.

“Obviamente que sinto a pressão de não demonstrar esta fragilidade para com os meus colegas homens (...) por vezes, até mesmo o receio de que quem tomou a decisão de me dar esta oportunidade/este lugar possa ver que tomou a decisão correta” (E14, 50, Manager, Gestão e Consultoria).

Frequentemente, quando as mulheres enfrentam dificuldades em conciliar a vida profissional com a familiar, ou quando abdicam da vontade de serem mães em prol de não prejudicarem a sua carreira, estas optam por procurar outro trabalho, que lhes permita ter este equilíbrio. Mutas vezes deixam de parte a sua vontade de querer crescer profissionalmente (Gammie & Gammie, 1997; Díaz, 2022).

Horários fixos e pouca flexibilidade foram alguns dos aspetos referidos pelas entrevistadas, como obstáculos à conciliação da esfera pessoal e profissional.

“Talvez um dos grandes desafios seja cumprir horários, isto é, não existir uma certa flexibilidade de horários que te permitam geri melhor as coisas” (E2, 40, Diretora Financeira, Economia)

“Sinceramente, acho que não é por teres um horário fixo (...) que entras às nove e saís às seis (...) que vais conseguir conciliar a vida familiar da vida profissional, porque somos todos diferentes e cada um tem a sua vida (...) cada pessoa tem necessidades diferentes” (E5, 37, Diretora Geral, Consultadoria).

“Existir o estereótipo de que aquele que trabalha depois das seis é que é um ótimo trabalhador, no entanto, essa ideia está a cair, até porque o período pós-pandemia e o teletrabalho vieram mudar muito esse pensamento” (E9, 36, Diretora Executiva, Associativismo).

3.1.3. Maternidade

No que diz respeito à maternidade, algumas das entrevistadas enfatizaram que de facto a maternidade constitui o principal obstáculo para as mulheres conseguirem progredir na sua carreira.

“Acredito que a grande questão gira em torno da maternidade, a verdade é que a empresa que contrata pensa: vou contratar alguém que se calhar vai engravidar e ficará afastada do trabalho (...) no mínimo uns cinco meses” (E11, 39, Diretora Comercial, Recursos Humanos).

“Acho que há uma questão contínua não resolvida e que nunca será totalmente (...) diz respeito ao facto de as mulheres quererem ser mães” (E2, Diretora Financeira, Economia).

“Na minha opinião a nossa progressão para cargos mais elevados, não acontece com tanta rapidez não por falta de experiência, competência ou dedicação, mas sim porque somos mulheres e, mães (...) ainda está muito presente a ideia de que sendo mãe temos menos disponibilidade para oferecer à empresa” (E5, 37, Diretora Geral, Consultadoria).

3.1.3.1. Ausência e disponibilidade reduzida

Além disso, as entrevistadas acreditam que, a maternidade está interligada à noção de ausência e disponibilidade reduzida em relação aos homens no mesmo papel, o da paternidade. Existe a crença de que esta ausência irá ter um impacto direto nas organizações, uma vez que, estas não estão ainda preparadas ou desenvolvidas para conseguir gerir esse impacto. Isto é, ainda não normalizaram os desafios da maternidade para as mulheres que aspiram ocupar cargos de liderança.

“Quando a mulher se ausenta uns meses da sua empresa, isto tem um impacto (...) não vejo que seja de todo um problema, mas obviamente que causa um impacto na própria organização. No entanto, acho que o impacto é desigual quando é um homem a ausentar-se do que uma mulher, porque o homem não engravida (...) eu acho que enquanto não houver políticas públicas e mecanismos que acabem com este preconceito, a gravidez vai continuar a ser um impedimento para a progressão de carreira de uma mulher.” (E5, 37, Diretora Geral, Consultadoria).

“É por causa das ausências por maternidade serem tão prolongadas que é um verdadeiro desafio para as empresas (...) eu reconheço que as organizações ainda estereotipam bastante o acesso das mulheres a funções de poder muito por causa desta questão da maternidade, porque preveem que estarão ausentes por um longo período (...) mas muitas empresas também se esquecem que, atualmente o pai também já se pode ausentar por licença de maternidade, este ato discriminatório apenas acontece é às mulheres.” (E11, 39, Diretora Comercial, Recursos Humanos).

Posteriormente, considerando a maternidade como uma barreira significativa destacada pelas entrevistadas, foi questionado às mesmas se a percebiam como um entrave e até que ponto as poderia impedir de assumirem cargos de liderança.

A maioria das entrevistadas, partilha da opinião que a maternidade funciona como um obstáculo à ascensão de carreira da mulher, contribuindo para as disparidades entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Segundo as entrevistadas, a maternidade implica ausências da empresa decorrentes de licenças de maternidade durante e após a gravidez, nomeadamente, quando os filhos ainda são dependentes. Consequentemente, estas ausências estão relacionadas com a disponibilidade reduzida principalmente no que diz respeito a cargos de gestão. Isto na perspetiva das entrevistadas constitui um desafio do ponto de vista da gestão organizacional, exercendo sobre eles um impacto considerável.

“(...) quando iniciei na empresa em 2000 já tinha uma filha e senti, nunca me disseram, que não fui a primeira opção para assumir uma posição de chefe na empresa (...) pela minha possível não disponibilidade. A verdade é que a primeira opção não aceitou (homem) e eu agarrei a oportunidade e mostrei que os filhos não são inconvenientes” (E1, 47, Diretora de Pessoas, Recursos Humanos).

“Concordo! (...) e o grande receio das organizações é com os filhos, o tempo que a mulher estará ausente e o contratar ou não alguém que vai ter filhos e que vai estar uns meses fora da empresa” (E4, 47, CFO, Automóvel).

“Penso que não deveria, mas tenho plena noção de que esta questão da ausência, de estar um período onde a sua disponibilidade, se calhar, não será tão grande quanto a do homem, isso, querendo ou não, pode ser um motivo bloqueador para não se selecionar uma mulher para posições de liderança (...) mas a maternidade é uma coisa natural e a

sociedade deveria acostumar-se a isso e acabar com estas desigualdades” (E8, 45, CFO, Software).

Contudo, apesar de considerarem a maternidade como um impedimento, quatro das entrevistadas, sugerem que esta percepção pode variar dependendo de como as organizações abordam a questão e, o nível da flexibilidade que proporcionam. Além disso, houve ainda um destaque ao novo regime de trabalho, nomeadamente, o teletrabalho, como impulsionador da resolução à questão das faltas ao trabalho.

“Lembrou-me que não informava que ia a consultas com os filhos, por exemplo, justificava que tinha eu uma consulta ou que tinha de tratar assuntos pessoais, percebia que se dissesse que ia a uma consulta com os filhos era olhada de lado” (E1, 47, Diretora de Pessoas, Recursos Humanos).

“Acho que isso irá depender mais da empresa e o grau de flexibilidade que dá aos seus trabalhadores, a tendência é começarem, cada vez mais, a existirem empresas flexíveis e aí a coisa começa a ser diferente” (E14, 50, Manager, Gestão e Consultoria).

“Dependendo da empresa eu acho que sim, acho que é um grande entrave, especialmente se esta não souber gerir essa questão” (E4, 47, CFO, Automóvel).

“Penso que, tópicos como, os novos métodos de trabalho podem vir a ajudar nesse aspeto, por exemplo, o teletrabalho (...) e todas as coisas que vão surgindo com a evolução (...) isso tende também a facilitar a situação” (E2, Diretora Financeira, Economia).

Ainda assim, existem duas entrevistadas, que com base nas suas experiências pessoais e perspectivas, consideram que a maternidade não tem sido um impedimento para elas. No entanto, reconhecem que essa percepção pode diferenciar de organização para organização, visto que existem algumas que olham para este fator como um problema.

Acredita-se que a maternidade não é, nem deve ser considerada um obstáculo, embora, se reconheça que coloca dificuldades, no que diz respeito à gestão.

“Na minha sincera opinião, a maternidade será sempre uma questão” (E11, 39, Diretora Comercial, Recursos Humanos).

“Não acho que seja de todo um entrave (...) e não deve ser considerado como tal (...) a meu ver, nenhuma empresa com valores corretamente definidos e com uma

progressão de carreira corretamente traçada pode considerar a maternidade um entrave ao sucesso e ascensão da mulher.” (E5, 37, Diretora Geral, Consultadoria).

3.1.4. Práticas implementadas pelas Organizações

No decorrer das entrevistas, foi abordada a temática sobre o desenvolvimento de práticas que as empresas podem implementar de forma a promover a igualdade de género. A amostra em grande parte, partilhou que as empresas onde exerciam funções, contribuem para a diminuição das disparidades face aos géneros em cargos de liderança, através de objetivos de representatividade.

“(…), assumimos enquanto empresa o compromisso de colocar em cargos de liderança 40% de mulheres até 2030. Posso dizer que já estamos a cumprir com essa meta” (E1, 47, Diretora de Pessoas, Recursos Humanos).

“Desde sempre, tentamos remar no sentido de não haver estas diferenças nas nossas equipas de gestão (...) posso dizer-lhe que trabalhamos com algumas métricas para que estas disparidades nunca se sintam” (E5, 37, Diretora Geral, Consultadoria).

“Somos uma empresa que valoriza competências, e levamos esse lema até ao fim, não importa o género (...)” (E11, 39, Diretora Comercial, Recursos Humanos).

3.1.5. *Queen Bee* – Abelha Rainha

Esta subcategoria surge da ideia de mulheres líderes, puderem discriminar outras que se encontram no processo para alcançar cargos de liderança. Existiram participantes que consideram que esta discriminação, tende a resultar, da falta de empatia e fatores como a inveja, competitividade, medos e inseguranças.

“Acredito que poça haver aqui uma parte de inveja (...) o sabermos que que a outra pessoa pode ser, de alguma forma melhor que nós (...)” (E5, 37, Diretora Geral, Consultadoria).

“Já senti isso na pele, já me aconteceu... e sei que foi por ciúmes e medo de poder ser ultrapassada (...) foi complicado, senti ciúmes, falta de confiança (...) ao longo da minha vida senti muito isto por parte de mulheres” (E9, 36, Diretora Executiva, Associativismo).

Este fenómeno, pode estar também associado a discriminações que a mulher tenha vivido no passado e, não propriamente a um preconceito com base no género. No entanto,

importa referir que esta discriminação pode ocorrer, não só da mulher, como dos homens. Isto é, ambos podem refletir comportamentos discriminatórios com base na sua personalidade e, não diretamente pelo género.

“Na minha ótica, acho que isso é feito no geral, não propriamente mulheres a fazer a mulheres, acho que as pessoas o fazem” (E5, 37, Diretora Geral, Consultadoria)

“Sinceramente, não sei se será uma característica da mulher (...) acredito que acontece com homens e mulheres, não considero que seja uma característica só da mulher” (E4, 47, CFO, Automóvel).

“Poderá estar ligado à personalidade de cada um, não será tanto o género” (E14, 50, Manager, Gestão e Consultoria).

3.1.6. Desigualdades nas oportunidades

As entrevistadas, identificaram a ausência de igualdade de oportunidades como um obstáculo que dificulta a progressão das mulheres. Ao analisar as respostas, deu para perceber que as entrevistadas concordaram, destacando vários fatores, como a maternidade e a ausência associada, que contribuem para desigualdade que existe de oportunidades no mercado de trabalho.

Apontaram também, o contexto histórico e cultural de Portugal e a maternidade como fatores impulsionadores desta desigualdade.

“Eu sei que estou a tocar novamente no assunto, mas acho que é mesmo o “problema” associado à maternidade (...) existe um estereótipo associado a isto nas empresas, muito pelas dificuldades e obstáculos que isso depois acarreta para a própria gestão da empresa” (E8, 45, CFO, Software).

“Sob o meu ponto de vista, é tudo uma questão cultural e sabe-se que estas coisas levam o seu tempo a melhorar” (E11, 39, Diretora Comercial, Recursos Humanos).

“A maneira de pensar das pessoas ainda é muito pequena e prova disso é a ideia de que se um filho adoecer, a mulher é quem falta ao trabalho para ficar a cuidar do filho (...) e, hoje em dia, isso já não funciona assim desde que haja consciência e equilíbrio em casa” (E2, Diretora Financeira, Economia).

3.2. Possíveis vantagens da liderança feminina

De seguida, será analisada a perceção sobre as vantagens que a liderança feminina poderá trazer para as organizações. Deste modo, foram realizadas algumas questões que visam perceber o que as entrevistadas pensam à cerca da liderança feminina, nomeadamente, o seu estilo de liderança, eficácia e benefícios ou, vantagens que daí advêm.

3.2.1. Estilos de Liderança

Após uma análise exaustiva das respostas recolhidas das entrevistadas, o objetivo foi perceber qual o estilo de liderança que estas consideram ser a mais eficaz, bem como, a descrição do seu próprio tipo de liderança. Sabe-se que, o conceito de liderança gera algumas discussões. Posto isto, a amostra foi confrontada com questões de género “como descreve a sua liderança?” e “o que é uma boa liderança?”. Deste modo, são apresentados os seguintes pontos de vista:

“Quando falo de liderança costumo dizer que para ser considerado liderança, não pode estar presente o autoritarismo (...) quando assim o é não existe aproximação entre pessoas, isso não é certo” (E6, 32, Diretora Recursos Humanos, Retalho).

“Autoritarismo não é liderança” (E9, 36, Diretora Executiva, Associativismo).

A maior parte, das entrevistadas refere a importância da existência de uma liderança empática, relacional e corporativa, isto é, uma liderança que se foque nas pessoas.

“(...) parece-me estar relacionado com o lado mais humano (...) no decorrer da minha experiência sinto que as mulheres tendem a ter uma perspetiva mais centrada no ser humano, por outro lado os homens tendem a focar-se mais na eficiência e na conquista de objetivos (...) muitas vezes de maneira mais fria. Nós, mulheres, tendemos a ser mais empáticas e a demonstrar mais preocupação com as questões pessoais e com as circunstâncias individuais de cada pessoa da equipa.” (E13, 38, Diretora de Recursos Humanos, Restauração).

“Uma liderança baseada na empatia, onde tentamos conhecer os outros faz sem dívida com que os colaboradores se sintam mais motivados” (E12, Diretora geral, Jurídico).

“Na minha opinião a maneira de liderar que desperta mais interesse é sem dúvida uma liderança mais próxima do outro, que seja direcionada para a equipa (...) onde o objetivo é que eles estejam motivados e percebam aquilo que é preciso (...) nem todos conseguem, isso implica compromisso, preocupar-nos com as necessidades e sabermos ouvir” (E14, 50, Manager, Gestão e Consultoria).

Contudo, não podemos esquecer, que tem de existir sempre uma vertente mais direcionada aos resultados. Não pode ser uma liderança apenas focada na equipa, nas pessoas.

“Uma liderança que demonstre resultados positivos tem sempre de demonstrar um equilíbrio e eu acho que este equilíbrio é com base nas pessoas (...), ou seja, ver as pessoas exatamente como pessoas e não como números (...) em consenso com esta visão humanista (...) temos de cumprir com as metas que são estabelecidas pela empresa” (E8, 45, CFO, Software).

“O que eu tento fazer é encontrar o equilíbrio entre valorizar as pessoas e alcançar resultados (...) considero que esta questão da liderança está muito relacionada com o conseguirmos motivar os outros, no fundo as empresas são as pessoas (...) os resultados levam as empresas para a frente não os podemos colocar de lado” (E7, 45, CEO, Têxtil).

3.2.2. Vantagens liderança feminina

Nesta categoria, o objetivo é perceber em que medida pode uma liderança feminina trazer vantagens para as organizações.

3.2.2.1. Comportamentos a Seguir

As entrevistadas acreditam que ao ocuparem um cargo liderança já estão, de certo modo, a contribuir de alguma maneira para diminuir as desigualdades de género.

“A verdade é que ainda existem poucas mulheres neste tipo de cargo e portanto essas mulheres podem constituir aqui uma motivação para outras mulheres que também querem lá chegar; portanto acho que sim que é sempre aqui um ponto positivo e uma motivação” (E7, 45, CEO, Têxtil)

“Sinto que os cargos que ocupei acabaram por motivar outras pessoas nomeadamente mulheres a alcançarem os seus objetivos e crescer dentro de outras empresas ou até mesmo naquela em que estavam” (E8, 45, CFO, Software).

Ou seja, pode daqui surgir uma motivação inconsciente para outras mulheres que sonham em um dia chegar a cargos de liderança.

“Acredito que sim, nem que seja só pelo exemplo (...) ao me verem nesse cargo acreditam que é possível lá chegar (...)” (E12, 39, Diretora geral, Jurídico).

“Ah claro que sim! Ainda por cima nesta área (...) sou a primeira neste tipo de área (...) acredito mais tarde servir de modelo” (E15, 46, Diretora Geral, Transportes).

O desempenho positivo, pode ser também um fator que contribui para a diminuição da desigualdade de género, pois pode ajudar a quebrar barreiras ou estereótipos existentes na progressão de carreira das mulheres.

“Acho genuinamente que o desempenho positivo nas organizações por parte de mulheres pode causar confiança a outras (...)” (E14, 50, Manager, Gestão e Consultoria).

“A verdade é ... quando atingimos bons resultados há uma maior probabilidade de abrimos portas (...) principalmente a outras jovens (...) para que queiram atingir este tipo de cargos” (E6, 32, Diretora Recursos Humanos, Retalho).

Por outro lado, algumas entrevistadas não acreditam que a presença de mulheres ajuda a promover a igualdade. Podemos estar apenas numa área predominantemente feminina, e daí a contratação significativa de mulheres para ocupar este cargo.

“Agora, neste momento não sei se contribui ou não...” (E11, 39, Diretora Comercial, Recursos Humanos).

“Na área da consultadoria acaba por haver mais mulheres (...) por isso se calhar não (...) não é por eu estar neste cargo que a contratação de mulheres vai aumentar” (E13, 38, Diretora Recursos Humanos, Restauração).

3.2.2.2. Questões Sociais: Sustentabilidade

Relativamente à liderança feminina, consegue perceber-se que a mulher tem uma maior predisposição para “lidar” com problemas de cariz social, nomeadamente a sustentabilidade.

Isto porque, a mulher é caracterizada por ser mais preocupada, empática e sensível. Acredita-se que tem influência, através da sua liderança para temas sensíveis como a sustentabilidade.

“sim, acho mesmo que nós mulheres somos mais preocupadas (...) com este tipo de áreas que os homens, têm preocupações , mas a mulher tem uma preocupação diferente” (E4, 47, CFO, Automóvel)

“acho que de forma natural acabamos por ser mais atentas, mais sensíveis (...) estamos mais dentro destes assuntos. Na minha opinião nós mulheres temos uma maior predisposição para este tipo de causa, causas ambientais, da saúde e sociais” (E12, 39, CEO, Financeiro)

Porém, existem opiniões divergentes que, acreditam que esta predisposição não tem haver diretamente com a liderança e o género, mas com a cultura organizacional presente na empresa.

“Acredito que seja algo transversal, não é só de mulher nem de homem (...) cada pessoa tem a sua vivência e acaba por ter haver com isso” (E5, 37, Diretora Geral, Consultadoria)

“Acho que neste tipo de questão, o que conta é a cultura organizacional não o género (...)” (E6, 32, Diretora Recursos Humanos, Retalho)

Penso que no que diz questão a estas questões (...) o género não é o fator principal (...) tanto há homens como mulheres preocupadas com esse tipo de questão (...) é uma preocupação de cada um” (E14, 50, Manager, Gestão e Consultoria).

3.2.2.3. Gestão de Tempo

Segundo algumas entrevistadas, as mulheres em cargos de liderança podem contribuir para uma vantagem para organizações, uma vez que, são mais focados nas tarefas, ou seja, são mais eficientes no que fiz respeito à gestão de tempo. Estas justificam

este fenómeno com o facto de, no seu quotidiano, executarem diferentes papéis em simultâneo.

“Acredito que somos mais produtivas por sermos mais focadas também” (E8, 45, CFO, Software).

“Na minha opinião, nós mulheres temos uma capacidade de focar no trabalho maior” (E6, 32, Diretora Recursos Humanos, Retalho).

“Acho que as mulheres nascem com uma competência já para a gestão (...) conseguimos fazer muito com pouco” (E15, 46, Diretora Geral, Transportes).

“Cada vez mais, nos dias de hoje (...) mais homens querem fazer parte daquele grupo que chega a casa e quer ajudar a mulher (...) a verdade é que as mulheres têm uma carga doméstica maior para conciliar com todos os seus outros papéis e por isso tem de saber gerir bem o tempo que sobre (...) a vantagem é que conseguem trazer essa gestão de tempo para as organizações” (E14, 50, Manager, Gestão e Consultoria).

3.2.2.4. Situações de Crise

Quando questionadas sobre a vantagem de uma mulher na liderança quando as organizações se encontram em situações de crise percebemos que existem divergências nas respostas. Isto é, acreditam que a mulher tem uma maior predisposição para gerir situações desafiadoras ou de crise em relação aos homens.

“Em termos psicológicos somos mais fortes, as mulheres são sem dúvida mais positivas (...) mas claro que não descarto a possibilidade de haverem homens com aptidões para tal” (E11, 39, Diretora Comercial, Recursos Humanos)

“No que diz respeito à gestão de tudo aquilo que nos rodeia acredito que temos bastantes capacidades (...) a nível da gestão emocional de tarefas motivação” (E9, 36, Diretora Executiva, Associativismo)

“Acho que sim, as mulheres são mais resilientes (...) mais resistentes, temos uma predisposição para a gestão de tempo (...) acredito que nós mulheres resistimos mais às adversidades” (E14, 50, Manager, Gestão e Consultoria).

Deste modo, temos entrevistadas que não constituem uma opinião formalizada sobre os benefícios de serem chamadas em situações desafiantes.

“Não tenho uma resposta para isso” (E7, 45, CEO, Têxtil)

“Não sei bem, não tenho uma opinião formada sobre (...)” (E8, 47, Diretora de Logística de Expedição, Cortiça).

“Não sei se teremos mais capacidade de reagir ou não de uma maneira mais positiva, não sei” (E12, 39, Diretora Comercial, Jurídico).

Além disso, algumas das entrevistadas acreditam que a eficácia deste tipo de situação não tem por base o género, mas sim, as competências pessoais de cada um.

“(...) por norma não gosto de generalizar ainda para mais este tipo de coisas (...) acredito que isso dependa da circunstância de cada um, do seu contexto” (E1, 47, Diretora de Pessoas, Recursos Humanos).

“Na minha opinião isso está mais relacionado com a cultura da empresa e não tanto com o género” (E5, 37, Diretora Geral, Consultadoria)

3.2.2.5. Sensibilidade

Algumas das entrevistadas, concordam que a sensibilidade tal como a empatia são um benefício para as organizações. Uma vez que, este tipo de características está associado a uma boa gestão.

“Acho que nós mulheres temos uma sensibilidade diferente, isso pode ser uma vantagem” (E7, 45, CEO, Têxtil)

“Se calhar temos uma maior predisposição para lidar com problemas de origem mais emocional do que os homens (...) temos a sensibilidade mais apurada” (E5, 37, Diretora Geral, Consultadoria)

3.2.2.6. Incerteza face às vantagens

Apesar de todos os benefícios referidos anteriormente, existem participantes que não apresentam a mesma forma de pensar no que diz respeito às vantagens face à prevalência de mulheres na liderança. Isto é, defendem que este tipo de cargo deve ser alcançado com base nas competências das pessoas e não, no seu género.

“Acredito que quando chegamos a algum cargo deve ser pelas competências que temos (...) as qualidades e não por sermos de determinado género, mulher ou homem” (E4, 47, CFO, Automóvel)

“Não tenho uma opinião formada em relação a isso (...) existem pessoas, seja mulher ou homem, e ambos trazem vantagens ou desvantagens” (E15, 46, Diretora Geral, Transportes)

3.2.2.7. Ambição na progressão de Carreira

Uma das questões realizadas, tinha como objetivo perceber se desde sempre estas mulheres tiveram a ambição de ocupar cargos de liderança. Os dados associados a esta categoria servem para desmistificar esta crença.

“As mulheres querem cada vez mais fazer carreira, aquela ideia de que temos de dar prioridade à casa, ao casamento está a ficar ultrapassada” (E7, 45, CEO, Têxtil).

“Para sincera nunca pensei muito nisto, nunca tive em mente alcançar um cargo de liderança” (E8, 45, CFO, Software).

“Sim, sempre quis isto! Sempre fui uma pessoa que adora desafios, tanto na minha vida pessoal como na vida profissional (...) é isso que nos faz manter vivos” (E12, 48, CEO, Financeiro).

Capítulo IV - Discussão

No decorrer da história da humanidade, as mulheres têm vindo a ser, muitas vezes, associadas apenas a tarefas domésticas, acabando por não terem destaque no que diz respeito à economia da sociedade (Eagly & Karau, 2002). Por outro lado, temos um homem, que desde sempre foi visto como o chefe de família, aquele que sustenta a família e por isso o único incluído no mercado de trabalho (Agostinho, 2013).

No entanto, nos últimos anos temos assistido a uma diminuição nas desigualdades existentes face às mulheres. Estas têm conseguido desvincular-se dos estereótipos, fazendo progressos no que diz respeito à sua presença no mercado de trabalho. (Casaca, Guedes, Marques, Paço & Perista, 2021).

Neste sentido, tendo em conta a sua sub-representação em cargos de liderança, este estudo procurou perceber quais são as barreiras e dificuldades encontradas pelas mulheres para chegarem a cargos de liderança (Informa News, 2022), bem como, identificar possíveis benefícios da liderança feminina para as organizações.

No que diz respeito, ao principal objetivo do estudo, perceber quais são as barreiras que as mulheres sentem para alcançar cargos de liderança, conseguimos

constatar, através das entrevistas realizadas, quais as principais dificuldades nesta progressão.

Tendo em conta os resultados obtidos, podemos verificar que a principal barreira que as mulheres enfrentam na sua rejeição de carreira, traduz-se na questão da maternidade.

Assim, a maternidade acaba por se tornar um ponto sensível para as organizações devido ao impacto que provoca na medida em que a mulher necessita de se ausentar. Podemos verificar que permanece associada a um estereótipo relacionado com a pouca disponibilidade e com a ausência das mulheres, o que resulta no fenómeno denominado por pena da maternidade. Este fenómeno costuma estar presente nas mulheres contrariamente aos homens que mesmo sendo pais não o sentem. Esta continua a ser uma questão complexa para as organizações, uma vez que, muitas destas ainda não se encontram preparadas para a respetiva ausência por maternidade e associarem-na a custos que organização irá acarretar. Quando as mulheres decidem construir família, ou já a tiverem, ao contrário do homem, enfrentam a dita pena de maternidade. Esta penalidade, envolve uma perda de capital humano, isto é, quando as mulheres se tornam mães tendem a faltar ao trabalho e a dividir a sua atenção sobre a sua vida familiar e profissional. Além disso, essa pena da maternidade, engloba práticas discriminatórias que impactam negativamente as oportunidades de promoção, remuneração, avaliação de desempenho entre outras (Aranda & Glick, 2014; Ma, Kim, Yang, Wu & Xu, 2022). Isto ocorre devido ao preconceito implícito sobre as mulheres, que leva a sociedade a esperar que estas assumam as responsabilidades domésticas e familiares (Ellemers, 2014).

Além da maternidade, uma das barreiras também sentidas, pelas entrevistadas é a conciliação entre a família e o trabalho. Importa mencionar que, esta barreira de nada tem haver como o estado civil ou o número de filhos das mesmas. Esta dificuldade reflete o conflito que as mulheres sentem, ao terem de executar diversos papeis em simultâneo.

Embora, o desafio de equilibrar a vida familiar e profissional afete tanto os homens como as mulheres, a literatura diz-nos que são as mulheres que saem mais prejudicadas e afetadas, visto que a mulher é socialmente vista como cuidadora, esposa e responsável pelas lides domésticas (Aranda & Glick, 2014; Stier, Lewin-Epstein & Braun, 2018).

Os papéis socialmente destinados ao gênero feminino, como esposas, cuidadoras mães e donas de casa, fazem com que a família tenha uma maior interferência na vida profissional da mesma. Isto é, quando existem momentos, como reuniões escolares ou uma criança adoece, normalmente espera-se que a mãe assuma o seu papel de cuidadora (Santos, 2011).

Deste modo, a família tende a interferir mais na esfera profissional, o que resulta num conflito entre trabalho e família. Muitas vezes, este conflito reflete-se em lutas internas e sentimentos de culpa, relativamente à carreira. Contudo, se optarem pela carreira sentem que estão a negligenciar as suas responsabilidades enquanto mães e esposas. Isto deve-se à expectativa da sociedade sobre as mães e, não sobre os pais, em priorizar a família em detrimento da sua atividade laboral. Isto é, se as mães optam por não usufruir da licença de maternidade são, muitas vezes, percebidas como não cumpridoras de normas que priorizam a família e, conseqüentemente, as mães que usufruem das licenças são vistas como menos profissionais (Aarntzen, Derks, Steenbergen, Ryan & Lippe, 2019). Ou seja, quando se dedica mais tempo e energia na execução de um dos papéis, pode estar-se a impedir um bom desempenho na outra (Vieira, Lopez & Matos, 2014). Conseqüentemente, é fulcral encontrar um equilíbrio entre ambos os domínios, com o objetivo de se promover uma relação com base na harmonia, permitindo aos indivíduos que se envolvam ativamente em ambos os papéis (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003).

Embora alguns dos estereótipos tenham sido desmistificados, outros permanecem vivos na sociedade. Segundo a autora Alice Eagly (2007), e a sua teoria sobre o papel social, as mulheres são frequentemente associadas a características como a sensibilidade emocional, a afetividade e a passividade, características estas que não são vistas como adequadas para o papel de líder (Nogueira, 2006). Deste modo, criam-se preconceitos que se tornam pejorativos, sobretudo quando estas aspiram ocupar cargos de liderança (Tabassum & Nayak, 2021). Os resultados do estudo demonstram que as entrevistadas não partilham da mesma opinião, ou seja, consideram como algo positivo para as empresas. Por outras palavras, as características supramencionadas, tais como, como a sensibilidade emocional, a afetividade e a passividade, são vistas, pela amostra, como características cruciais no papel de um líder que valoriza realmente as pessoas. Deste modo, o líder ao apostar nas respetivas características tende a cativar ainda mais os seus subordinados a segui-lo.

Relativamente à discriminação com base no género, conseguimos perceber que ainda é algo muito presente nas organizações. A maioria das entrevistadas, partilhou que já tinha, de alguma maneira, lidado com essa discriminação, maior parte das vezes, associada à maternidade ou estereótipos contra as mulheres.

Apesar desta discriminação, geralmente ter origem por parte dos indivíduos de género masculino, pode também ser exercida por mulheres que se encontrem na liderança. A este tipo de discriminação denominamos de “*queen bee*” ou abelha rainha. Deste modo, uma das entrevistadas afirmou já ter passado por este fenómeno, partilhando que foi alvo de ciúmes e inveja por parte de uma superior hierárquica, devido ao receio de esta possivelmente vir a ocupar o seu cargo.

No que concerne à segregação ocupacional, é possível perceber que, apesar de ainda existir a diferenciação de áreas associadas a cada género relacionados com os papéis sociais tradicionais, evidências indicam que existe uma tendência para a diminuição do respetivo fenómeno (e.g. Rato et al, 2007; Acker, 2009; Monteiro, 2005). Atualmente, a sociedade tem plena consciência de que tanto homens como mulheres, são capazes de exercer qualquer função que tenham o desejo de desempenhar. Neste sentido, toda a amostra revelou entrar em consenso com a ideia de que as profissões masculinizadas, no futuro, estarão propensas a perder esta categorização de género, o mesmo acontecerá aos setores rotulados como femininos.

No que concerne ao segundo objetivo do estudo, perceber a perceção sobre as vantagens que a liderança feminina poderá trazer para as organizações, foi possível perceber qual é a interpretação que as participantes têm no que diz respeito a uma liderança eficaz bem como vantagens que uma liderança feminina acarreta para as organizações.

No que diz respeito ao tipo de liderança, todas as entrevistadas afirmam que uma liderança eficaz não é sinónimo de uma liderança autoritária, tal como o tipo de liderança predominantemente masculina, que revela altos níveis de controlo (Pizzolito, Verna & Venditti, 2022). Isto é, segundo as participantes uma liderança eficaz é caracterizada pela valorização que dá às pessoas, ou seja, é uma liderança cujas características como a empatia, cooperação e relações interpessoais se destacam, sem nunca esquecer a gestão de pessoas, tal como defende Gartzia e Baniandrés (2019).

No que toca as vantagens que a liderança feminina pode ter no seio organizacional existem algumas divergências de opinião por parte das entrevistadas. Neste sentido, um dos pontos positivos da presença da mulher em cargos de liderança é, que esta se pode tornar um modelo de comportamento a seguir, num mundo organizacional fortemente masculinizado no que diz respeito a cargos de chefia. Ou seja, estas mulheres demonstram ser um exemplo e um modelo através do seu desempenho positivo, transmitindo motivação, inspiração e coragem para apostarem na sua progressão de carreira, diminuindo assim a desigualdade de género em cargos de chefia nas organizações (Hoyt & Simon, 2011). Assim, a presença de cada vez mais mulheres como exemplos a seguir, tenderá a tornar o mundo organizacional mais igualitário no que diz respeito à representatividade de géneros em cargos de chefia.

Em relação a eventuais vantagens face a uma liderança feminina, no que diz respeito, a situações de crise existe uma maior predisposição por parte do género feminino para a resolução de problemas (Vroman & Danko, 2020). Além disso, grande parte das entrevistadas entram em concordância com o ponto de vista de Post e os seus colaboradores (2019), no qual sugerem que a liderança feminina tem, efetivamente, vantagens no que diz respeito às capacidades relacionais na resolução de conflito. Por outras palavras, estas vantagens estão, na maioria das vezes, associadas aos diversos papéis que as mulheres assumem enquanto, mães, donas de casa, esposas e profissionais no seu dia-a-dia. No entanto, apontam ainda que estas características não são inerentes apenas ao género feminino, isto é, que esses benefícios resultam do perfil de casa pessoa, do contexto e situações a que são expostas, independentemente do género.

Relativamente, a questões de cariz mais sensível, existem estudos que defendem que a liderança feminina contribui de forma positiva no que diz respeito à sustentabilidade. Isto porque seguem uma linha mais participativa e colaborativa, sustentada pelo desenvolvimento e construção a longo prazo. Neste sentido, existem também, à semelhança do tópico anterior, algumas controvérsias (Birindelli, Iannuzzi & Savioli, 2018; Joubert, 2022). Ou seja, as entrevistadas acreditam que as mulheres são significativamente mais sensíveis e preocupadas com este tema, no entanto, não justificam isso como vantagem para ocuparem cargos de liderança.

Para além das vantagens apresentadas na revisão de literatura, as entrevistadas destacaram novas vantagens. Uma destas diz respeito ao fato de as mulheres no seu

quotidiano executarem diversos papéis na sociedade, tendo assim o seu tempo limitado. Isto obriga-as a serem mais organizadas e a fazerem uma melhor gestão do seu tempo. Podemos ainda referir o facto de estas possuírem, de forma inata, ciclos menstruais e, por isso, saberem lidar com picos de sensibilidade, ou seja, em relação aos homens conseguem fazer uma melhor gestão emocional. Por outras palavras, a oscilação emocional, de humor e sensibilidade dos ciclos menstruais, prepara as mulheres, *a priori*, para lidar com situações de maior stress de maneira mais eficaz quando comparadas com os homens.

Assim sendo, através da amostra podemos concluir que a discriminação face ao género feminino existe, no que diz respeito ao acesso a cargos de liderança. Neste sentido, o presente estudo procurou perceber, ao detalhe através de mulheres que se encontram em cargos de liderança quais as maiores dificuldades sentidas na sua ascensão a cargos de liderança.

4.1. Implicações práticas

Neste sentido, serão apresentadas estratégias que as organizações podem adotar de modo a, diminuir a desigualdade de género em cargos de liderança:

- Apostar em práticas de recrutamento e seleção mais justas através de, por exemplo, a implementação de *short lists* para cada vaga a ser preenchida, de modo a garantir sempre que possível a igualdade entre géneros, isto é, existir uma representatividade 50/50. Por outras palavras, a implementação deste tipo de estratégias irá englobar candidatos do género que se encontrem sub-representado na organização;
- Apostar numa cultura organizacional com base na inclusão, ou seja, uma cultura que valoriza a diversidade, não só de género, como de experiências;
- Criação de Programas de *Coaching*, que ajudam e capacitam mulheres para progredir nas suas carreiras, nomeadamente, a alcançarem quadros superiores;
- Aposta no benefício de cheques-creche e/ou até mesmo um estabelecimento de educação infantil perto do local de trabalho dos progenitores. Deste modo, a organização permite à mulher, enquanto mãe, ter uma maior flexibilidade no equilíbrio entre a vida familiar e profissional;
- Criação de Indicadores e Métricas, que promovam a igualdade de género, ou seja, estabelecerem metas com o objetivo de aumentarem a representatividade,

nomeadamente, de mulheres, em cargos de liderança, através de indicadores próprios anuais.

4.2. Limitações do estudo

O presente estudo, procura contribuir para a temática em questão, no entanto, apresenta algumas limitações, deste modo, registam-se algumas dificuldades sentidas ao longo da sua realização.

Em primeiro lugar, uma das dificuldades sentidas foram no estabelecimento do contacto com mulheres que exercessem cargos de liderança, e que se disponibilizassem, efetivamente para participar no estudo. O objetivo era conseguir um maior número de entrevistas, embora tenham sido conseguidas quinze. O facto de a amostra poder ser considerada reduzida, pode dar-nos resultados ligeiramente enviesados. Ou seja, uma maior amostra contribuiria para um maior número de perspetivas, bem como, para resultados mais sólidos.

Por fim, tem de se ter em conta que estamos perante uma temática sensível. Isto é, como humanos que usufruem de uma socialização baseada no estereótipo, os discursos das entrevistadas podem não corresponder à realidade, no sentido em que dizem aquilo que nos é imposto enquanto comunidade/sociedade, o que, pode levar ao enviesamento dos resultados.

4.3. Contributo para estudos futuros

A literatura diz-nos que, diversos estudos relacionados com a presente temática foram realizados, nomeadamente, no que diz respeito, à progressão de carreira da mulher. O presente estudo, teve como objetivo, perceber quais são as questões relacionadas com as barreiras que as mulheres sentem no seu alcance a cargos de liderança, tal como, as suas consequências e vantagens nas organizações. Deste modo, este estudo contribuirá para o aumento da consciencialização face à existência das desigualdades de género no contexto laboral, nomeadamente, na ascensão a cargos de liderança por parte das mulheres. Poderá haver uma maior discussão sobre o assunto, uma vez que, destaca as barreiras sentidas por estas mulheres.

No que diz respeito às organizações, este estudo, poderá beneficiar uma vez que, apresentadas as barreiras, estas podem pensar na adoção de novas praticas e, ou políticas. Ou seja, promover a igualdade de género, através da revisão do processo de recrutamento

e seleção, para que seja evitado o viés de género e cultivando uma cultura inclusiva, entre outros.

Uma sugestão para futuros estudos seria ainda, na fase de análise. Poderia ser ainda analisada a visão dos homens em relação à ascensão do género feminino a cargos de liderança, fazendo a comparação com a visão feminina.

Por fim, seria ainda interessante, o estudo de mulheres que ocupassem cargos de liderança tipicamente masculinos, nomeadamente, em áreas de engenharias. Isto iria permitir perceber melhor as barreiras sentidas pelas mulheres ao ingressarem em áreas tipicamente masculinas.

4.4. Conclusão

Ao longo dos tempos, as mulheres foram frequentemente, vistas como donas de casa e responsáveis pelas lides domésticas, já o homem tinha o papel de sustentar a família e, por isso era ele quem trabalhava para arranjar rendimento. No entanto, com o passar dos anos, houve um desenvolvimento positivo, no que diz respeito, à diminuição das desigualdades de género no mercado de trabalho. Contudo, ainda existem barreiras na ascensão de mulheres a cargos de liderança.

No que concerne à principal barreira, a maternidade revela ser a mais impactante, devido à ausência por parte da mulher que resulta em atos discriminatórios, pelo seu impacto. Além disso, outro dos obstáculos bastante presente, diz respeito à dificuldade em conciliar a vida familiar e profissional, devido ao papel de cuidadora que lhe é esperado pela sociedade.

Outro dos obstáculos que revelaram uma importância chave foram os estereótipos de género, uma vez que, distorcem a imagem de uma liderança eficaz devido às características associadas às mulheres, como por exemplo a sensibilidade.

No que diz respeito, às vantagens de uma liderança feminina, foi possível auferir concordância entre o ponto de vista das entrevistadas e os apertos apresentados no enquadramento teórico. Isto é, características denominadas como femininas, como a sensibilidade e a sua capacidade relacional, são uma mais-valia para poder resolver

gestões de conflitos, contudo, há quem defenda que estas capacidades estão relacionadas com cada pessoa e a circunstância a que é exposta.

Em suma, a presença de mulheres em quadros superiores, resulta em oportunidades para a promoção de igualdade e para a construção de uma sociedade mais justa, uma vez que estas servem como modelos a seguir, no sentido em que, encorajam outras mulheres também a desenvolver vontade de progredirem profissionalmente.

Referências

- Aelenei, C., Assilaméhou-Kunz, Y., Iacoviello, V., & Kulich, C. (2020). The political glass cliff: When left-wing orientation leads to minority candidate choices for hard-to-win seats. *La falaise de verre en politique: quand une orientation politique de gauche amène à placer les candidats minoritaires dans les circonscriptions difficiles. European Review of Applied Psychology, 70* (3), pp. 1-13.
- Aarntzen, L., Derks, B., Steenbergen, E. V., Ryan, M., & Lippe, T. V. D. (2019). Work-family guilt as a straightjacket. An interview and diary study on consequences of mothers' work-family guilt. *Journal of Vocational Behavior, 115*, pp. 1-15.
- Acar, F. P. (2015). Gender Differences in Promotions to Top Level Management Positions: An Examination of Glass Cliff in the IT Sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 210*, pp. 223-230.
- Acker, J. (2009). “From Glass ceiling to inequality regimes”, *Sociologie du travail, 51*, pp. 199-217.
- Adams, R. & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics, 94* (2), pp. 291-309.
- Agostinho, M. (2013). *(Des)igualdades de género nas organizações de trabalho, o caso de uma autarquia local*. Dissertação apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, sob orientação da Professora Doutora Rosa Monteiro. Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra.
- Aranda, B., & Glick, P. (2004). Signaling devotion to work over family undermines the motherhood penalty. *Group Process & Intergroup Relations, 17*(1), pp. 91-99.
- Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly, 29*, pp. 533-548.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald Group Publishing.

- Barreto, M., & Ellemers, N. (2005a). The perils of political correctness: Responses of men and women to old-fashioned and modern sexism. *Social Psychology Quarterly*, 68, pp. 75–88.
- Barreto, M., & Ellemers, N. (2005b). The burden of ‘benevolent’ sexism: How it contributes to the maintenance of gender inequalities. *European Journal of Social Psychology*, 35, pp. 633–642.
- Blair-Loy, M., Rogers, L., Glaser, D., Wong A., Abraham, D. & Cosman, P. (2017). “Gender in Engineering Departments: Are There Gender Differences in Interruptions of Academic Job Talks. *The Social Science Journal*, 6, pp. 1-16.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Betz, D. E., Ramsey, L. R., & Sekaquaptewa, D. (2013). Gender stereotype threat among women and girls. In M. K. Ryan & N. R. Branscombe (Eds.), *The SAGE handbook of gender and psychology* (pp. 428-449). London, England: SAGE.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos 88 métodos*. Porto: Editora Porta.
- Birindelli, G., Iannuzzi, A. P., & Savioli, M. (2018). The impact of women leaders on environmental performance: Evidence on gender diversity in banks. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, pp. 1-15.
- Bohren, O. & Ström, R. (2010). Governance and politics: regulating independence and diversity in the board room. *Journal of Business Finance & Accounting*, 37 (9-10), pp. 1281-1308.
- Bowles, H. R. (2012). Claiming authority: How women explain their ascent top business leadership positions. *Research in Organizational Behavior*, 32, pp. 182-212.
- Bruchini, C., Puppim, A.B. (2004). Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v.34, n.121, pp.105-138.
- Bruckmuller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and its Lessons for Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), pp. 202-232.

- Cambota, J.N. & Pontes, P.A. (2007). *Desigualdade de rendimentos por género intra-ocupações no Brasil, em 2004*. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, v.11, n.2, pp. 331-350.
- Campbell, K. & Minguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83 (3), pp. 435-451.
- Carter, D., Simkins, B., D'Souza, F. & Simpson, W. (2007). The Diversity of Corporate Board Committees and Financial Performance. SSRN, 20 de Setembro, pp. 1-30.
- Casaca, S. F., Guedes, M. J., Marques, S. R., Paço, N., & Perista, H. (2021). *Livro Branco - Equilíbrio entre Mulheres e Homens nos Órgãos de Gestão das Empresas e Planos para a Igualdade*. SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações.
https://womenonboards.pt/wpcontent/uploads/2021/12/LivroBranco_digital-Equilíbrio-entre-MH_OG-e-PI.pdf
- Casaca, S. F., & Lortie, J. (2017). *Handbook on gender and organizational change*. Turin, Italy: International Training Centre of the International Labour Organization. Retirado de https://issuu.com/itcilo/docs/handbook_on_gender
- Centro de Informação de Género (CIG). (2022). *Igualdade de Género em Portugal*. Boletim Estatístico 2022. Retirado de outubro de https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2022/12/Igualdade-de-Genero-em-Portugal_-Boletim-Estatistico-2022P1.pdf.
- CIG (2017). *Igualdade de género em Portugal*. Boletim estatístico. Retirado de <https://www.cig.gov.pt/2018/02/igualdade-genero-portugal-boletimestatistico-2017/>
- Collins, J., Singh, V. (2006). Exploring gendered leadership. In: McTAVISH, D.; MILLER, K. (Ed.) *Women in leadership and management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2017). *Relatório Sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional – 2016*, Lisboa.

- Decreto-lei nº 62/2017 de 1 de agosto. *Diário da República nº 147/2017 – Série 1 de 2017-08-01.* Lisboa. Retirado de <https://dre.pt/home/-/dre/107791612/details/maximized>
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), pp. 456-469.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & Raghoe, G. (2015). Extending the queen bee effect: How hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71, pp. 476–496. <http://dx.doi.org/10.1111/josi.12124>
- Díaz, M. Y. (2022). Making it work: How women negotiate labor market participation after the transition to motherhood. *Advances in Life Course Research*, 53, pp 1-10.
- Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, pp. 1-12
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.* Boston: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109 (53), pp. 573-598.
- Ellemers, N. (2014). Women at Work: How Organizational Features Impact Career Development. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), pp. 46-54.
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the Queen-bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43, pp. 315-338.
- Ellemers, N. (2014). Women at Work: How Organizational Features Impact Career Development. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences 2014*, Vol. 1(1) 46– 54 © The Author(s) 2014 DOI: 10.1177/2372732214549327. SAGE.
- Espanca, F. (2010). *Factos sobre as mulheres no trabalho.* Lisboa: OIT.

- Erhardt, N.; Werbel, J. & Shrader, C. (2003). *Board of Director diversity and firm financial performance*. *Corporate Governance: An International Review*, 11 (2): pp. 102-111.
- European Commission. *Women's situation on the labour market*. Retirado de: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-labourmarket-work-life-balance/womens-situation-labour-market_pt#labour-market-participation Data de acesso: 20 de Outubro de 2022.
- Ezzedeen, R., Budworth, H., & Baker, D. (2015). The glass ceiling and executive careers still an issue for pre-career women. *Journal of Career Development*.
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), pp. 638-651.
- Fatima, A. e Sultana, H. (2009). Tracing out the U-shape relationship between female labor force participation rate and economic development for Pakistan. *International Journal of Social Economics*, 36, pp. 182-198.
- Ferreira, V. (2010). *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*. Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Ferreira, V. (1998). *As mulheres em Portugal: situação e paradoxos*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra.
- Gammie, B., & Gammie, E. (1997). Career progression in accountancy – the role of personal and situational factors. *Women in Management Review*, 12(5), pp. 167-173.
- Gartzia, L., & Baniandrés, J. (2019). How Feminine is the Female Advantage? Incremental validity of gender traits over leader sex on employees' responses. *Journal of Business Research*, 99, pp. 125-139.
- Giddens, Anthony (2001), *Sociologia*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Giuberti, A.C.; Menezes-Filho, N. (2005). *Discriminação de rendimentos por género: uma comparação entre o Brasil e os Estados Unidos*. *Economia Aplicada*, Ribeirão Preto, v.9, n.3, pp.369-384.

- Gladman, K., & Lamb, M. (2012). GMI ratings. 2012 women on boards survey. Governance Metrics International. www3.gmiratings.com
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocation Behavior*, 63(3), pp. 510-531.
- Halim, M. F., Barbieri, C., Morais, D. B., Jakes, S., & Seekamp, E. (2020). Beyond Economic Earnings: The Holistic Meaning of Success for Women in Agritourism. *Sustainability*, 12 (12), pp. 1-16.
- Haslam, S. A., Gaffney, A. M., Hogg, M. A., Rast III, D. E., & Steffens, N. K. (2022). Reconciling identity leadership and leader identity: A dual-identity framework. *The Leadership Quarterly*, 33(4), pp. 1-15.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2015). Leadership. *Internacional Encyclopedia of the Social & Behavior Sciences*, 2(13), pp. 648-654.
- Holzhammer, M. (2014). *The proposed gender equality directive: legality, legitimacy, and efficacy of mandated gender equality in business leadership*. Yearbook of European Law, 33 (1), pp. 433-465. Doi:10.1093/yel/yeu027.
- Hoyt, C. L., & Simon, S. (2011). Female Leaders: Injurious or Inspiring Role Models for Women? *Psychology of Women Quarterly*, 35 (1), pp. 143-157.
- Informa D&B (2017). O género na gestão e liderança nas empresas portuguesas. Retirado de file:///C:/Users/adria/Downloads/IDB_gestaoelideranca_marco2017.pdf
- Informa News. (2022, março, 8). *Estudos do Tecido Empresarial*. <https://blog.informadb.pt/2022/03/empresas-ainda-estao-muito-longe-de-atingir-a-diversidade-de-genero/>
- Instituto Nacional de Estatística (2012). Estatísticas no Feminino: Ser Mulher em Portugal, 2001- 2011. Retirado de https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=266486044&att_display=n&att_download=y. (Consultado em: 11/04/2017).
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). Indicadores demográficos. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0011388&contexto=bd&selTab=tab2

- Jing, Z., Hou, Q., Zhang, Y., & Zhao, Y. (2022). The Relationship between Female Leadership Traits and Employee Innovation Performance - The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Sustainability*, 14 (6739), pp. 1- 23.
- Jouber, H. (2022). Women leaders and corporate social performance: do critical mass, CEO managerial ability and corporate governance matter? *Management Decision*, 60(5), pp. 1185-1217.
- Kanter R. (1993). *Men and women of the corporation* (2^a ed.). New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology*, 82, pp. 965-990
- Kapsos, S., Silberman, A., e Bourmpoula, E. (2014). Why is female labour force participation declining so sharply in India? ILO Research Paper n. 10, Geneva: ILO.
- Kelley, H., Galbraith, Q., & Strong, J. (2020). Working moms: Motherhood penalty or motherhood return? *The Journal of Academic Librarianship*, 46, pp. 1-7.
- Kim, Jun-Yeob., Hsu, N., Newman, D. A., Harms, P.D., & Wood, D. (2020). Leadership perceptions, gender, and dominant personality: The role of normality evaluations. *Journal of Research in Personality*, 87, pp. 1-9.
- Kirchmeyer, C. (2002). Gender differences in managerial careers: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Business Ethics*, 37, pp. 5-24
- Khushk, A., Zengtian, Z., & Hui, Y. (2022). Role of female leadership in corporate innovation: a systematic literature review. *Gender in Management: An International Journal*, 1754-2413.
- Kulich, C., Han, R. K., & Groysberg, B. (2018). Asking Too Much? Women Are More Likely to Be Asked Questions in Job Interviews. *Harvard Business Review*.
- Larsson, G., & Alvinus, A. (2020). Comparison within gender and between female and male leaders in female-dominated, male-dominated and mixed-gender work environments. *Journal of Gender Studies*, 29(7), pp. 739- 750.
- Latu, I. M., Mast, M. S., Bombari, D., Lammers, J., & Hoyt, C. L. (2019). Empowering Mimicry: Female Leader Role Models Empower Women in Leadership Tasks Through Body Posture Mimicry. *Sex Roles*, 80, pp. 11-24.

- Lee, J., & Chung, J. (2022). Women in top management teams and their impact on innovation. *Technological Forecasting & Social Change*, 183, pp. 1-16.
- Loutfi, M. F. (2001). *Woman, Gender, and Work: What is equality and how do we get there?* Geneva: International Labour Office.
- Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2014). Gender egalitarianism and work-life balance for managers: A multisource perspective in 36 countries. *Applied Psychology: An International Review*, 63, pp. 96-129.
- Ma, E., Kim, M. S., Yang, W., Wu, L., & Xu, S. T. (2022). On the bright side of motherhood—A mixed method enquiry. *Annals of Tourism Research*, 92, pp. 1-12.
- Machado, Sofia (2019) *A participação da Mulher no Mercado de Trabalho: O Caso dos Açores*. [Dissertação, UAC].
- Maia, K., Lira, S. A. (2004). A mulher no mercado de trabalho. IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- Martin, C. (1987). “A ratio measure of sex stereotyping”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), pp. 489–499, Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.3.489>
- Mill, S. (1983). *Princípios de Economia Política: Com algumas de suas aplicações à filosofia social*. Nova Cultural.
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (s.d.). Gabinete de Estratégia e Planeamento. Retirado em outubro, de <http://www.gep.mtsss.gov.pt/trabalho>
- Monteiro, R. (2005). *O que dizem as mães: mulheres trabalhadoras e suas experiências*. Coimbra: Quarteto.
- Monteiro, R., Agostinho, L., & Daniel, F. (2015). Um diagnóstico da desigualdade de género num município em Portugal: estruturas e representações, *Revista Administração Pública*, 49(2), pp.423-446.
- Monteiro, R., & Ferreira, V. (2013). Planos para a Igualdade de Género nas Organizações: Contributos para o Desenho e Realização dos Diagnósticos Organizacionais, em *Sociedade e Trabalho*, pp. 123-136.

- Mujahid, N. (2014). Determinants of Female Labor Force Participation: A Micro Analysis of Pakistan. *International Journal of Economics and Empirical Research*, 2, pp. 211- 220.
- Nogueira, M. C. O. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), pp. 57-72.
- Nunes, A., & Casaca, S. (2015). As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional, *Sociologia, Problemas e Práticas (On-line)*, 77. Disponível em: <http://spp.revues.org/1821>.
- Oliveira, C., & Mendes, A. (2017). Brincar Ao Género: Socialização e Igualdade Na Educação Pré-escolar, *ex æquo*, N.º 36.
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2022). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, pp. 1-31.
- Post, C. C. (2015). When is female leadership an advantage? Coordination requirements, team cohesion, and team interaction norms. *Journal of Organizational Behavior*, 36, pp. 1153-1175.
- Post, C., Latu, I. M., & Belkin, L. Y. (2019). A Female Leadership Trust Advantage in Times of Crisis: Under What Conditions? *Psychology of Women Quarterly*, 43(2), pp. 215-231.
- Preston, J. A. (1999). Occupational gender segregation trends and explanations. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 39, pp. 611-624
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª edição). Gradiva. <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>
- Rato, H., Madureira, C., Alexandre, H., Rodrigues, M., & Oliveira, T. (2007). *A Igualdade de Género na Administração Pública Central Portuguesa*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração. Fundação para a Ciência e a Tecnologia.
- Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Académica (2016). Lei nº 10/2001 de 21 de maio.

- Riggs, J. M. (1997). Mandates for Mothers and Fathers: Perceptions of Breadwinners and care Givers. *Sex Roles*, 37, pp. 565-580.
- Rocha, C., Silva, G., Sé, V., Floriano, V., & Melo, F. (2014). O Fenómeno Teto de Vidro na Ascensão à Posição Hierárquica das Mulheres no Mercado Formal: Barreiras. *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: SEGeT*. Gestão do Conhecimento para a Sociedade
- Rose, C. (2007). Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (2), pp. 404-413. Doi:10.1111/i.1467-8683.2007.00570.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Ruppel, R., & Zacher, H. (2021). A systematic and critical review of research on respect in leadership. *The Leadership Quarterly*, 32 (1), pp.1-15.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27, pp. 446-455.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, pp. 81-90.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19, pp. 530-546.
- Salada, A. P. (2004). Compilação de elementos para uma consulta especializada sobre igualdade de remuneração entre mulheres e homens, Direção Geral de Estudos, Estatística e Planeamento.
- Oliveira, C., & Villas-Boas, S. (2011). Igualdade de Género e Responsabilidade Social e Cidadania, Universidade da Beira Interior.
- Salvador, J. (2022). *Género e Futebol: Dinâmicas entre mulheres e homens num contexto masculino*. [Dissertação, ISCTE].
- Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Brasília, ENAP.

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise_de_conteudo_categoria_1_final.pdf

- Santos, G. G. (2011). *Desenvolvimento de Carreira: Uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família* (1ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2014). Sobreminorias em profissões marcadas pelo género: consequências e reacções. *Análise Social*, 212, pp. 700-726.
- Santos, M. H., Teixeira, A. L., & Espírito-Santo, A. (2018). *Balanço da implementação da Lei da Paridade em diferentes níveis de governo: Análise longitudinal*. Lisboa: SECI/CIG. Retirado de <https://www.cig.gov.pt/2018/03/balanco-daimplementacao-da-lei-da-paridade-diferentes-niveis-governo-analiselongitudinal/>
- Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), pp. 1-16.
- Sobral, F., & Furtado, L. (2019). A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 59 (3), pp. 209-214.
- Sousa, M. (2011). *Discriminação salarial entre homens e mulheres: evidência empírica para a Região Autónoma dos Açores*. Universidade dos Açores.
- Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). How are women's glass ceiling beliefs related to career success? *Career Development International*, v. 17, n. 5, pp. 458-474.
- Swim, J. K., Aikin, K. J., Hall, W. S., & Hunter, B. A. (1995). Sexism and racism: Old-fashioned and modern prejudices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, pp. 199– 214.
- Steil, A. V. (1932). Organizações, género e posição hierárquica – compreendendo o fenómeno de teto de vidro. *Revista de Administração, São Paulo*, 32(3), pp. 62-68.
- Stier, H., Lewin-Epstein, N., & Braun, M. (2018). Institutional change and women's work patterns along the family life course. *Research in Social Stratification and Mobility*, 57, pp. 46-55.

- Tabassum, N., & Nayak, B. S. (2021). Gender stereotypes and their impact on women's career progressions from a managerial perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), pp. 192-208.
- Thébaud, F. (1991). A grande guerra: o triunfo da divisão sexual. In: DUBY, G.; PERROT, M. (Org.). *História das mulheres no Ocidente*. São Paulo: Afrontamento.
- Torres, A. (2004). *Vida Conjugal e Trabalho - Uma Perspetiva Sociológica*, Celta Editora, Oeiras.
- Trevizan, K. (2018). Participação das mulheres no mercado de trabalho segue menor que a dos homens, diz OIT. *Jornal O Globo*, G1 Economia.
- Triana, M. C., Richard, O. C., & Su, W. (2019). Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms. *Research Policy*, 48, pp. 1681-1693.
- Verick, S. (2014). *Female Labor Force Participation in Developing Countries*. IZA – Institute for the Study of Labor, Bona.
- Vieira, J. M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2014). Further validation of work-family conflict and work-family enrichment scales among Portuguese working parents. *Journal of Career Assessment*, 22(2), pp. 329-344.
- Vroman, S. R., & Danko, T. (2020). Against what model? Evaluating women as leaders in the pandemic era. *Gender, Work & Organization*, 27, pp. 860-867.
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., & Vrijdags, A. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, pp. 2020-235.

Anexos

Anexos A – Consentimento Informado



Liderança no Mundo Empresarial: Dificuldades e Possíveis Consequências que as Mulheres sentem em alcançar cargos de liderança

Consentimento Informado

No âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no Instituto Universitário de Lisboa, sob a orientação da Professora Doutora Maria João Velez, a presente entrevista integra-se no projeto de dissertação que tem como objetivo perceber as barreiras que as mulheres sentem para alcançar cargos de liderança, bem como, as suas consequências.

Deste modo, as entrevistas serão realizadas individualmente a cada participante e gravadas, em formato de áudio, para que a informação obtida seja utilizada de forma integral, garantindo sempre o anonimato e confidencialidade. Os resultados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos.

Declaro que fui informado/a dos objetivos do presente estudo bem como, da informação recolhida através da entrevista.

Setembro, 2023

Inês Simões

Email: ines_sofia_garcia@iscte-iul.pt

Anexo B – Ficha Dados Sociodemográficos

Nº da entrevista	
Género	
Data de Nascimento / Idade	
Nacionalidade (ou país de origem)	
Estado Civil	
Habilitações Literárias	
História/Experiência Profissional (qual é a empresa, há quantos anos está, tipo de tarefas)	
Cargo Atual e Tempo na Função	
Outra Informação	

Anexo C – Guião da Entrevista

1. Como é que a sua empresa se posiciona sobre o tema da igualdade de género no que toca ao acesso a cargos de liderança/topo?
2. Qual é a distribuição de género nesta organização nos cargos de gestão? Há equilíbrio na participação de mulheres e homens em cargos de liderança?
3. Sente que a empresa onde atualmente exerce, tem práticas para diminuir a desigualdade de género no contexto de trabalho? Se sim consegue partilhar exemplos de boas práticas?
4. Como age a sua empresa em relação à progressão de carreira face às mulheres, sente barreiras nessa progressão?
5. Enquanto mulher sentiu barreiras na sua entrada para o mercado de trabalho? (se sim, pode dar exemplos e explicar como é que conseguiu ultrapassá-las e/ou minimizá-las)
6. Enquanto mulher como é que foi o seu percurso até alcançar esta posição? Sentiu alguma vantagem ou desvantagem por ser mulher?
7. Sente que existem barreiras com base no género, na progressão para cargos de liderança? Se sim, consegue dar exemplos concretos?
8. E na sua empresa, sente que existem estas barreiras? (se sim porquê e exemplos)
9. Que estratégias utilizou e, utiliza para lidar com o estereótipo de género?
10. Sente algum tipo de preconceito, com base no género, por parte da sua equipa? Pares ou superiores?
11. Considera que maternidade pode ser um entrave para as mulheres assumirem funções de liderança ou progredirem na carreira?
12. Quais são os grandes desafios da conciliação entre a esfera pessoal/familiar e esfera profissional das mulheres em cargos de liderança?
13. O que poderá levar as mulheres a discriminarem outras mulheres no acesso a funções de liderança e progressão na carreira?
14. Sente que existem diferenças no estilo e na forma de liderar entre homens e mulheres? Porquê?
15. O que significa, para si, uma boa liderança? Pode exemplificar?
16. Como descreveria o seu estilo de liderança?

17. Considera que o facto de ocupar uma função de gestão (de topo), contribui ou contribuiu, de alguma forma, para a promoção da igualdade de género no seu local de trabalho? Pode dar exemplos?
18. Quais as competências necessárias para alcançar um lugar de liderança?
19. Considera que as mulheres em situações de maior dificuldade e/ou crise acabam por ser mais positivas que os homens na mesma situação?
20. Como são efetuadas as promoções para cargos de liderança na sua empresa?
21. Sempre teve acesso às oportunidades que ambiciono profissionalmente?

O que considera que falta ser feito? E de que forma podemos evoluir para uma maior igualdade de género dentro do mercado de trabalho?
22. Como classifica o mercado de trabalho atual, em termos de oportunidades para as mulheres?
23. Na sua opinião, considera que a situação das mulheres no mercado de trabalho será alterada proximamente?
24. Quais são as suas expectativas futuras para o mercado de trabalho?
25. Que conselho deixaria para as jovens em início de carreira, que desejam vir a ocupar funções de liderança?